



Työtyytyväisyys ja uuteen palkanlaskentaohjelmaan siirtyminen Seutukeskus Oy Hämeessä

Sirén, Merja

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Työtyytyväisyys ja siirtyminen uuteen palkanlaskentaohjelmaan
Seutukeskus Oy Hämeessä

Merja Sirén
Liiketalous
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2011

Merja Sirén

Työtyytyväisyys ja siirtyminen uuteen palkanlaskentaohjelmaan Seutukeskus Oy Hämeessä

Vuosi	2011	Sivumäärä	60
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Seutukeskus Oy Hämeen työtyytyväisyyttä sekä muutoshankkeen onnistumista esimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta katsottuna. Kohdeorganisaatiossa suoritettiin muutoshanke uuden palkanlaskentaohjelmaan siirryttäessä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, onko uusi palkanlaskentaohjelma tehokkaampi työväline työntekijöiden mielestä ja miten uuteen palkanlaskentaohjelmaan siirtyminen onnistui palkkahallinnon työntekijöiden mielestä. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin palkkahallinnon työntekijöiden tämän hetkistä työtyytyväisyyttä. Tätä tulosta verrattiin vuonna 2008 tehdyn henkilöstökyselyn tuloksiin työtyytyväisyyden osalta.

Tutkimus toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella, joka lähetettiin palkkahallinnon työntekijöille ja esimiehille. Kyselyyn vastasi 26 työntekijää/esimiestä 30:stä. Aineisto analysoitiin ohjelmamuutoksen, työtyytyväisyyden ja ohjelman käyttöönoton kannalta. Ohjelmiston käyttöönotossa keskityttiin selvittämään muun muassa onko uusi ohjelma helpompi käyttää verrattuna edelliseen ohjelmaan.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi yleisimpiä muutoksen läpiviennin ongelma sekä vision ja viestinnän tärkeyttä muutoksessa. Lisäksi teoreettinen viitekehys selvittää henkilöstöhallinnon ja työtyytyväisyyden keskeisiä käsitteitä.

Tämä tutkimuksen tuloksena voidaan sanoa, että kohdeorganisaatiossa tehty muutosprosessi ei onnistunut työntekijöiden mielestä niin hyvin kuin olisi voinut. Tutkimuksessa selvisi, että henkilöstön mielestä heidän olisi pitänyt saada enemmän vaikuttaa prosessin toteutukseen. Palkkahallinnon henkilöstö olisi halunnut saada enemmän informaatiota prosessin kulusta sekä toteutuksesta. Työtyytyväisyys on kohdeorganisaatiossa hieman laskenut vuoden 2008 kyselyyn verrattaessa. Lisäksi selvisi, että ohjelma on helppokäyttöisempi ja tehokkaampi käyttää palkkahallinnon työntekijöiden mielestä. Vaikka muutoshanke on nyt suurilta osin ohi, on siinä sekä esimiesten että palkkahallinnon työntekijöiden mielestä edelleen kehitettävää ja parannettavaa.

Asiasanat: Muutosjohtaminen, käyttäjäystävällisyys, työtyytyväisyys, henkilöstöhallinto

Merja Sirén

Job satisfaction and changeover to a new accounting programme in Seutukeskus Oy Häme

Year	2011	Pages	60
------	------	-------	----

The aim of the study was to find out what the employees of Seutukeskus Oy Häme think about their job satisfaction and the success of the project in which a new accounting programme was launched. The goal of the research was to establish whether the new accounting programme was more efficient than the old one and how the process of launching this new programme was arranged. In addition to this the study aimed to find out the current job satisfaction of the employees of payroll department. This was compared to a human resources survey conducted in Seutukeskus Oy Häme in 2008.

The present study was conducted by an online survey which was emailed to 30 employees and supervisors of the payroll department. 26 participants out of 30 completed the survey. The data was analysed in terms of programme change, job satisfaction and programme launch. The programme launch aimed at discovering whether the new accounting programme is easier to use compared to the old one.

The theoretical framework of this study discusses the problems, visions and the importance of communications in management of changes. In addition to this the theoretical framework clarifies main concepts of human resources and job satisfaction.

As the results of this study one can conclude that the process conducted in the target organisation was not as successful as it could have been according to the employees and supervisors of the payroll department. It became evident in the study that the employees would have wanted to have more influence on the process. Especially, they would have wanted to have more information about the progression and execution of the process. Job satisfaction has decreased when compared to the survey completed in 2008. In addition to this it became evident that the new accounting programme is easier to use and more efficient according to the employees. Although the process is now mostly over there is still a considerable amount of work to be done in terms of developing and improving the accounting programme.

Keywords: management of change, user-friendliness, job satisfaction, human resources

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Aiheen valinta ja tutkimusongelmat	7
1.2	Tutkimusmenetelmät	8
1.3	Reliabiliteetti ja validiteetti	8
1.4	Työn rajaaminen ja teoreettinen viitekehys	9
2	Seutukeskus Oy Häme	10
3	Muutosjohtaminen	11
3.1	Mitä muutos on	11
3.2	Miksi muutosta tarvitaan ja miten muutoskohde tunnistetaan	12
3.3	Yksilön kokemus muutoksessa	13
3.3.1	Henkilökohtainen muutosprosessi	14
3.3.2	Tunneperäiset tekijät muutoksessa	14
3.4	Muutoksen ongelmat	16
3.4.1	Muutosvastarinta	16
3.4.2	Käytännön ongelmat	17
4	Henkilöstöhallinto ja työtyytyväisyys	18
4.1	Hyvä työ	18
4.2	Raha	19
4.3	Työilmapiiri	21
4.4	Etenemismahdollisuudet	21
4.5	Esimiestyö	22
4.6	Työolosuhteet	23
4.7	Palaute	23
4.8	Työn organisointi	24
5	Projektisuunnittelu ja käyttäjäystävällisyys	24
5.1	Aikataulu	25
5.2	Tietojärjestelmän käyttöönotto	25
5.3	Käyttäjäystävällisyys	26
6	Tutkimuksen toteutus	27
6.1	Tutkimusmenetelmän valinnan perustelu	27
6.2	Tutkimuskysymykset	28
6.3	Kyselylomakkeen esittely	28
7	Tutkimustulokset	29
7.1	Taustatiedot	29
7.2	Työtyytyväisyys	32
7.2.1	Organisaatio	32
7.2.2	Työolosuhteet	33

7.2.3	Henkilöstön yhteishenki	35
7.2.4	Työn sisältö	36
7.2.5	Kannustaminen ja motivointi	38
7.3	Ohjelmamuutos	38
7.4	Populus -ohjelman käyttö	42
7.5	Avoimet kysymykset	43
8	Johtopäätökset	45
9	Yhteenveto ja jatkotoimenpiteet	51
	Lähteet	53
	Kuvat	55
	Kaaviot	56
	Liitteet	57

1 Johdanto

Nyky-yhteiskunta on alati muuttuvassa tilassa. Informaatiotulvan ja nopeutuvien globaalien yhteyksien ansiosta muutoksesta on tullut lähes pysyvä olotila nykyajan organisaatioissa. Pugh (2007, 14) korostaakin, että yksi merkittävimmistä asioista muutoksessa on, että siitä on tullut normi. Vaikka Pugh painottaa tässä tietotekniikkapalveluita tarjoavia yrityksiä ja organisaatioita, voidaan se yleistää myös muuhun yritysmaailmaan. Nykyajan taloustilanteen ja poliittisen näkökannan huomioitaessa muutokset tämän päivän organisaatioissa lähtevät melkein aina tarpeesta tehdä organisaatiosta kustannustehokkaampi. Näin on myös Seutukeskus Oy Hämeessä siirryttäessä uuteen sähköiseen Populus- palkanlaskentaohjelmaan.

Työskentelen Seutukeskus Oy Hämeessä ja olen ollut itse myös kokemassa palkanlaskentaohjelman vaihdoksen ja sen, mitä kaikkea projekti sisälsi. Tulevaisuutta ajatellen on hyvä mielestäni selvittää myös palkanlaskijoiden mielipiteitä ohjelmistomuutoksesta. Tästä syystä mielenkiintoni heräsi tuoda esille heidän näkökulmansa ohjelmistomuutoksesta ja siitä, mitä voitaisiin tehdä jatkossa entistä paremmin, kun muutoksia tapahtuu yrityksessä.

Työni koostuu kahdesta kokonaisuudesta, teoriaosuudesta sekä tutkimuksesta. Teoriaosuus käsittelee muutosjohtajuutta, työtyytyväisyyttä ja sen kautta lukija saa kuvan siitä, mitä asioita tutkimus sisältää. Tutkimuksessa toteutetaan Seutukeskus Oy Hämeelle, jossa tutkitaan palkkahallinnon henkilöstön mielipiteitä ohjelmistomuutoksesta prosessina sekä työtyytyväisyyden nykytilaa verrattaessa vuonna 2008 tehtyyn tutkimukseen.

1.1 Aiheen valinta ja tutkimusongelmat

Tämän työn tarkoituksena on tutkia Seutukeskus Oy Hämeen palkkahallinnon työtyytyväisyyttä sekä henkilöstön kokemuksia uuden palkanlaskentaohjelman käyttöönotosta ja sen tuomista uusista työtavoista. Tutkimuksessa verrataan vuonna 2008 tehtyyn tutkimukseen työtyytyväisyydestä, mikä nykytilanne on nyt. Tutkimus suoritetaan yrityksen palkkahallinnon henkilöstölle. Yrityksessä henkilöstön vaihtuminen on ollut vähäistä, joten tästä syystä tuloksien vertailu on totuudenmukainen. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten uuden palkanlaskentaohjelman käyttöönotto on sujunut ja miten se on vaikuttanut työn mielekkyyteen palkanlaskijan näkökulmasta.

Valitsin tämän aiheen siksi, että olen itse töissä Seutukeskus Oy Hämeessä ja sen takia aihe on sekä ajankohtainen, että mielenkiintoinen. Seutukeskus Oy Hämeessä on tehty vuonna 2008 henkilöstötutkimus, jonka tarkoituksena oli kartoittaa henkilöstön näkemyksiä organisaation toiminnasta sekä esimiehen ja johdon toiminnasta sekä arvioida omaa työskentelyä. Tästä tutkimuksesta olen ottanut vain osan, jota tulen käyttämään omassa tutkimuksessa vertailukohtana. Tutkimuksessa tutkin myös uuteen käyttöönottojärjestelmään siirtymisestä sekä

työntekijöiden työtyytyväisyyttä uuden ohjelman käyttöönotosta, jota ei ole aikaisemmin Seutukeskus Oy Hämeessä tutkittu. Sen takia on erittäin tärkeää, että tätä aihetta tutkitaan.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmiä on kaksi; kvantitatiivinen tutkimusote ja kvalitatiivinen tutkimusote. kvantitatiivinen mittaa määrällistä lukumääriin tai prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä, kun taas kvalitatiivinen mittaa laadullisia asioita ja auttaa ymmärtämään tutkittavaa kohdetta. (Heikkilä 2005, 16.)

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä hakee vastauksia kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. Se kuvailee määrällistä tutkimusta. Määrällisessä tutkimuksessa otos on yleensä suuri, jotta saadaan mahdollisimman laaja ja tarkat tulokset tutkimukselle. Aineisto tutkimukseen kerätään yleensä valmiilla kyselylomakkeella, jossa on valmiina vastausvaihtoehdot. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa vaarana on se, että tulokset eivät anna tarpeeksi tarkkoja tuloksia, ja näin lopputulokset eivät ole tarpeeksi tarkkoja ja luotettavia. Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset ovat numeraalisessa muodossa ja yleensä ne havainnollistetaan taulukoin ja kuvioin. Tehtäessä kvantitatiivista tutkimusta tiedot voidaan hankkia jo aikaisemmin tehdyistä tilastoista, rekistereistä, erilaisista tietokannoista tai tiedot voidaan kerätä itse tutkimusta varten. (Heikkilä 2005, 16-18.)

Kvalitatiivista tutkimusta kutsutaan myös laadulliseksi tutkimukseksi. Se vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Laadullisessa tutkimuksessa otos on pieni ja tarkasti rajattu johonkin tiettyyn ryhmään, mutta tutkimustulokset analysoidaan sitäkin tarkemmin. Tutkimustulokset ovat yleensä tekstimuodossa toisin kuin Kvantitatiivisessa. Tutkimus tehdään useimmiten joko haastatteluilla tai ryhmäkeskusteluilla. (Heikkilä 2005, 16-17) Kvalitatiivisen tutkimustavan erityispiirre on, että tutkimuskysymykset muuttuvat tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 155.)

1.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen toteuttaminen on yritykselle useimmiten kannattava sijoitus ja tuo sille paljon hyötyä, mutta vaikka tutkimus olisi tehty kuinka hyvin tahansa pitää ottaa huomioon, että luotettavuudessa ja pätevyydessä on eroja. Siksi on erilaisia mittaustapoja, joilla voidaan tutkia tutkimuksen luotettavuutta. Niitä on esimerkiksi validiteetti ja reliabiliteetti. (Heikkilä 2005, 29.)

Validiteetin tarkoitus on mitata sitä, mitä on ollut tarkoituskin tutkia ja selvittää. Kysely- ja haastattelututkimuksissa tämä tarkoittaa sitä, että kysymyksillä saadaan ratkaisu tutkimusongelmaan. Validiteetille ominaista on, että tutkimus on tehty tieteellisen tutkimuksen edellyt-

tämien kriteerien mukaan. Validiutta eli luotettavuutta heikentävät erilaiset virheet, joita voi syntyä aineistoa kerätessä. Tutkimusaineiston laatua heikentäviä tekijöitä ovat käsittelyvirheet, mittausvirheet, peitto- ja katovirheet sekä otantavirheet. (Heikkilä 2005, 183-184.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan luotettavuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että mittaustulokset ovat toteutettavissa uudelleen ja, jos molemmilla kerroilla saadaan samat lopputulokset, voidaan sanoa tutkimusta reliabiliteetiksi. Tutkijan on oltava huolellinen kerätessään ja käsitellessään tuloksia, jotta virheitä ei tule. Onneksi nykyaikana on paljon käytännöllisiä tilasto-ohjelmia, jotka omalta osaltaan tuovat tutkimukseen luotettavuutta. Varsinkin jos otoskoko on hyvin pieni, voi tulla reliabiliteettiongelmia tai jos otannasta suuri prosenttiosuus ei vastaa kyselyyn ollenkaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 216; Heikkilä 2005, 30.)

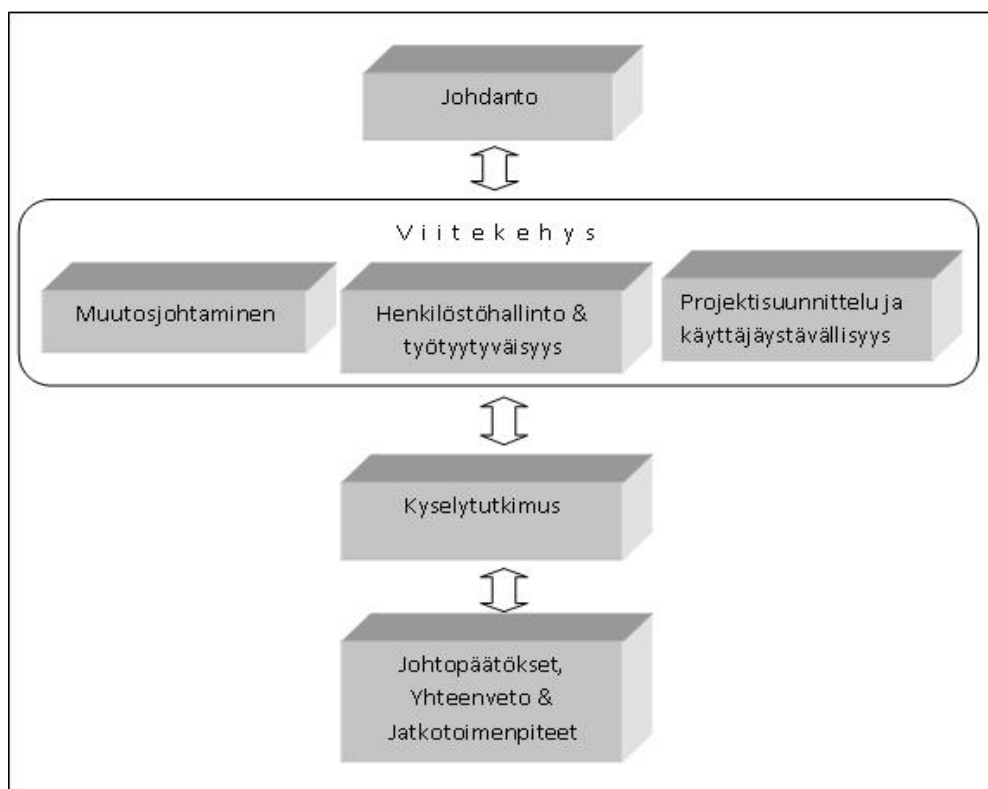
Tutkimuksessa pitää ottaa huomioon tuloksien luotettavuudessa myös se, että onko otanta otettu oikeasta kohderyhmästä. Tämä voi tuottaa omalta osaltaan luotettavuus ongelman. (Heikkilä 2005, 30.)

1.4 Työn rajaaminen ja teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön rakenne koostuu neljästä erilaisesta osiosta (kuva 1). Johdanto on niistä ensimmäinen. Siinä johdatellaan lukija aiheeseen ja kerrotaan mitä työ sisältää. Ensimmäisessä osiossa kerrotaan myös aiheen valinnasta ja tutkimusongelmista, johon opinnäytetyö etsii vastauksia, tutkimusmenetelmistä ja reliabiliteetista ja validiteetista, teoreettisesta viitekehyksestä sekä yrityksestä, jolle tutkimus tehdään.

Toisessa osiossa käsitellään teoriaosuus, jonka mukaan tutkimus määräytyy. Teoriaosuus on rajattu niin, että se tukee tutkimusta. Teoriaosuus koostuu kolmesta pääaiheesta, jotka ovat muutosjohtaminen, henkilöstöhallinto & työtyytyväisyys sekä projektisuunnittelu ja käyttäjäystävällisyys. Teoriaosuuden pääpaino on kahdessa ensimmäisessä aiheessa.

Kolmas osio käsittelee itse tutkimuksen. Tutkimus on kyselylomakkeella tehty eli siinä on käytetty kvantitatiivista tutkimusotetta. Tutkimus on tehty Seutukeskuksen palkanlaskijoille ja esimiehille. Viimeisessä osiossa kerron johtopäätökset saatujen tulosten perusteella sekä teen johtopäätökset ja ehdotan jatkotoimenpiteitä.



Kuva 1: Opinnäytetyön rakenne

2 Seutukeskus Oy Häme

Seutukeskus Oy Häme on Hämeenlinnassa sijaitseva tukipalveluja tuottava palvelukeskus. Yritys on perustettu vuonna 1999. Yrityksen suurimpia omistajia ovat Hämeenlinna sekä Hämeenlinnan seudun lähikunnat Hattula ja Janakkala. Yritys kuvailee arvojansa kolmella sanaparilla: pidämme sanamme, uskomme itseemme ja toimimme tuloksellisesti. (Johtavaa kunnallisen alan tukipalvelujen osaamista 2010) Seutukeskus Oy Hämeessä työskentelee noin 85 henkilöä. Tämä luku sisältää sekä työntekijät että johdon. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2009 noin 5,5 miljoonaa euroa. Yrityksen laajentuessa uusille osa-alueille, myös henkilöstön määrä on noussut tasaiseen tahtiin. (Seutukeskus Oy Häme henkilöstöinfo, 2010)

Yrityksen palveluihin kuuluu kattava kokonaisuus palveluja: taloushallinto, henkilöstöhallinto, ICT sekä hankinta- ja kilpailuttaminen. Yritys on myös perustanut tytäryhtiön Seuturekry Oy:n tukemaan liiketoimintaprosessejaan, jotka tarjoavat asiakkailleen sijaisvälitys- ja rekrytointipalveluja. Yritys tarjoaa näitä palveluita kunnille, kuntayhtymille sekä yhtiöille. Yritys on siirtynyt askel askeleelta suuremmissa määrin sähköiseen liiketoimintamalliin. Tästä yritys on saanut kustannustehokkuutta hinnoitteluun sekä palveluun laadun parantumista. (Johtavaa kunnallisen alan tukipalvelujen osaamista 2010)

Seutukeskus Oy Häme on iso yritys, jossa toimii suuria erilaisia kokonaisuuksia. työskentelen itse palkkahallinnossa, joten siksi opinnäytetyössäni keskityn ainoastaan palkkahallinnon osastoon ja sen sähköiseen palkanlaskentaohjelmaan siirtymiseen ja yleisesti työtyytyväisyyteen yrityksessä.

3 Muutosjohtaminen

Tässä osiossa keskitytään tarkastelemaan muutosta ja sitä, miksi muutosta tarvitaan. Lisäksi tarkastellaan, miten yksilö kokee muutoksen sekä mitä ongelmia muu muutos voi tuoda.

3.1 Mitä muutos on

Nykyisin yrityksessä mikään ei ole pysyvää, vaan muutoksesta on tullut pysyvä olotila työyhteisöissä. Muutos vaati yhä enemmän ja enemmän voimavaroja myös yksittäisiltä työntekijöiltä. Vielä muutamia vuosikymmeniä sitten riitti, että työntekijä hallitsi omat työtehtävänsä, mutta nykyään työntekijältä odotetaan perustaitoina olevan esimerkiksi kielitaito, atk-taidot sekä hyviä yhteistyökykytaitoja. (Arikoski & Sallinen 2007, 9.)

Japanilaisen ja länsimaisen näkemyserot ovat huomattavia, kun verrataan miten eri maat ymmärtävät sanan muutos. Länsimaiset organisaatiot kokevat muutoksen olevan jotain eteen tulevaa, poikkeavaa tilannetta, joka yleensä tuo mielikuvia jostakin negatiivisesta, kun taas japanilaisille muutos merkitsee jatkuvaa parannusta. Heille muutos tarkoittaa asteittaista, päättymätöntä, koko ajan korkeampien tavoitteiden asettamista ja saavuttamista. Muutosta voisi siis kutsua olemassaolon perustaksi, ei ainoastaan poikkeavaksi tilaksi. Länsimaisen pitäisikin ottaa japanilaisten ajattelumallista mallia. (Åberg 1994, 122.)

Yrityksien välinen kilpailu kasvaa ja kilpailu kansainvälisillä markkinoilla koventuu avautuneiden markkinoiden vuoksi. Tästä syystä yritysten on ollut pakko etsiä keinoja säästää kustannuksissa, saada tuotettua parempia tuotteita ja palveluita sekä kasvattaa kasvumahdollisuuksia ja tuottavuuttaan. Muutos sanana tuo mieleen haasteita ja uusia asioihin sopeutumista, mutta toisaalta se mahdollistaa myös suuria mahdollisuuksia yritykselle pysyä muutoksissa ajan tasalla. Jatkuva kehitystoiminta, kun se on hyvin toteutettu, on yrityksen peruskeino pysyä hengissä pysymisen, ja siksi juuri tästä syystä voi olla vaikea yrityksessä erottaa normaalin liiketoiminnan kehitys ja projektiluonteinen liiketoiminnan kehitys toisistaan. (Arikoski & Sallinen 2007, 9.)

Organisaatiossa tapahtuvia muutoksia voidaan jaotella erilaisiin tyyppeihin. Yksi jaottelutapa on jakaa ne kolmeen ryhmään: pehmeisiin muutoksiin (tapahtuvat ajan myötä), rajuin askelin eteneviin muutoksiin (tapahtuvat selkeinä muutoksina) sekä epäjatkuviin rajuihin muutoksiin (hajottavat useimmiten koko organisaation vanhassa muodossaan kokonaan). (Mattiila 2007,

17.) Seutukeskus Oy Hämeessä muutoksen kohteena on henkilöstön työvälineen vaihtuminen uuteen, josta seuraa työn kannalta suuri muutos.

3.2 Miksi muutosta tarvitaan ja miten muutostarve tunnistetaan

Yritys ryhtyy muutosprojektiin, kun yrityksen suoritustapa ja suorituskky eivät vastaa ympäristön ja kilpailutilanteen vaatimuksia eivätkä johda haluttuun suuntaan. Silloin yritykselle syntyy muutostarve. Kehitysprojektille pohjan luo muutostarpeen tunnistaminen, analysointi sekä viestintä. Yrityksessä on jo ensimmäinen iso askel ylitetty, kun muutostarve sisäistetään. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 32.) Yritys voi kehittää sellaisia asioita, joihin se voi merkittävästi vaikuttaa tai jonka yritys omistaa.

Muutoskohteita ovat esimerkiksi:

- Tuotteet ja palvelut
- Oma toiminta
- Voimavarat
- Sidosryhmäyhteydet ja jakelutiet

Ei riitä, että yritys kehittää lisää kyvykkyyttä vastaamalla markkinoiden vaatimuksiin, vaan on kehitettävä molempia, tuotteiden laatua sekä toiminnan laatua. (Roukala 1998, 11-13.)

Muutostarve voi olla yrityksessä suuri, vaikkei sitä organisaatiossa huomattaisikaan ja suurin osa henkilöstöstä on tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen. Tässä tilanteessa muutostarve on tuotava henkilöstön arvioitavaksi ja näytettävä konkreettisesti, mitä hyötyä muutoksesta saadaan. On myös äärimmäisen tärkeä saada ymmärtämään ihmiset, jotka työskentelevät projektin parissa, sekä muutostarve että muutoksen tuomat edut ja mahdollisuudet. (Lanning 1999, 32-34.)

Muutostarpeelle ominaisin edellytys on tieto siitä, minkälainen organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa: millaisen markkina-arvon yritykselle halutaan tulevaisuudessa, millaista yrityskulttuuria arvostetaan sekä millaista taloudellista tulosta yritys tavoittelee. Kuitenkin muutostarpeen tärkein edellytys on raha. Jos raha ei ole se tärkein kriteeri, ajaututaan helposti projekteihin, jotka eivät ratkaise yrityksen todellisia ongelmia. (Lanning 1999, 33.)

Yrityksessä tarvitaan analysointia, kun muutostarve on havaittu, mutta vaikeasti havaittavissa tai havainnollistettavissa. Usein on harhaluulo, että vuosien kokemuksella yrityksen toiminnasta johdolla olisi riittävästi tietoa kehityskohteista. Todellisuudessa juuri tämä yhtälö muodostaa niin sanotut silmälaput, jotka estävät ongelmien näkemisen. (Lanning 1999, 38-39.) Lanning vertaa hyvin kirjassaan analyysiä ja sen tärkeyttä sanoilla "analyysiä voidaan ajatella

kompassina, jonka avulla suunnistaja osaa kääntää kartan oikeaan asentoon ja lähteä tavoitteen sen osoittamaan suuntaan” (1999, 39).

Yritys tarvitsee analyysijä muutoksen suunnittelussa. Niiden perimmäinen tarkoitus on kerätä tosiasioihin pohjautuvaa tietoa yrityksen tarpeista. Kerättyä tietoa voidaan käyttää tyypillisesti esimerkiksi toiminnan todellisten ongelmakohtien ja kehittämiskohteiden paikallistamiseen, ongelmien perimmäisten syiden etsimiseen, asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen ja kehittämispotentiaalin tunnistamiseen. Analyysit perustuvat erilaisten tunnuslukujen laskemiseen ja kaavioiden piirtämiseen tai erilaisten kyselyiden ja haastatteluiden perusteella tiedon käsittelyyn. (Lanning 1999, 39-40.)

Valmiilla analyysillä pystytään kohdentamaan toimenpiteitä tehtäväalueiden sisällä, se on myös hyvä motivointi- ja sitouttamiskeino kehitystyöhön lähdetessä. Analyysi antaa kuvan siitä, mikä on muutoksen lähtökohta ja mihin halutaan kehittyä muutoksen seurauksina. Analyysillä pystytään myös näyttämään, mikä on kehityspotentiaali eli mikä on toiminnan nykytason ja saavutettavissa olevan tason ero. (Lanning 1999, 42-43.)

Muutostarpeen ehkä haastavin vaihe on henkilöstölle ja johdolle muutoksesta tiedottaminen. Analysoijalle itsestään selvät asiat eivät useinkaan ole sitä muille. Niinpä tiedottamisessa kannattaa käsitellä käytännönläheisiä asioita, jotka ovat henkilöstölle ja johdolle tuttuja ja joista käy ilmi, miten asiat vaikuttavat jokapäiväiseen toimintaan. Esitysmateriaalin pitää olla myös selkeästi ymmärrettävissä. Pelkän nykytilanteen kartoittaminen ei riitä, vaan pitää olla jotain, mihin pystyy vertaamaan, esimerkiksi tiedottaja kertoo ensin nykytilanteesta ja sen jälkeen muutoksen jälkeisestä tilanteesta. Tiedottaminen on siis järkevää suunnitella tarkasti. Tiedottamisen suunnittelussa on otettava selville, keille tiedotetaan, mitä tiedotetaan, miksi tehdään, milloin tehdään, millä tavalla tehdään ja kuka tekee. Näin saadaan kokonaiskuva siitä, mitä on tapahtumassa ja miksi muutos pitäisi toteuttaa. (Lanning 1999, 54-55; Roukala 1998, 84-85.)

3.3 Yksilön kokemus muutoksessa

Aito muutos perustuu oppimiseen. Se johtaa ajattelun ja käyttäytymisen muuttumiseen vanhasta uuteen. Tämä ei tarkoita ainoastaan jonkin toimintatavan tai prosessin muuttumista vaan, että ihmisen on hyväksyttävä muutos myös tunnetasolla. (Arikoski, 2007, 7.) Seuraavissa luvuissa kerrotaan yksilön henkilökohtaisesta muutosprosessista sekä muutoksesta prosessin eri vaiheissa.

3.3.1 Henkilökohtainen muutosprosessi

Koska organisaatiot muodostuvat erilaisista ryhmistä ja yksilöistä, muutosprosesseissa on kiinnitettävä huomio organisaation lisäksi yksittäisiin toimijoihin, sen takia koska muutosreaktiot ovat yksilöllisiä ja arvaamattomia. Henkilön kohdatessa muutostilanteen, hän suhteuttaa muutoksen omiin henkilökohtaisiin tavoitteisiinsa. (Aro 2002, 54.)

Motivaatio on monimutkainen prosessi. Siihen vaikuttavat samanaikaisesti monet eri tekijät. organisaatiolla on käytettävissä monta erilaista toimintamallia. Käytettävä toimintamalli määräytyy henkilöiden käyttäytymisen mukaan. Vaikuttavat tekijät käyttäytymiseen ovat: hedonismin periaate, tasapainaisuuden periaate ja pyrkimys jatkuvaan kehittymiseen. (Juuti 1999, 55-56.)

Hedonismin periaatteessa henkilö pyrkii maksimoimaan mielihyvän määrän. Ihminen pyrkii vahvistamaan itsetuntoaan käyttäytymisen avulla, jolla saavuttaa arvostusta sekä onnistumisen tunnetta. Tämän periaatteen mukaan mielihyvä pyritään saamaan pois pyrkimällä pois pahuudesta, vääryydestä ja epäoikeudenmukaisuudesta. (Juuti 1999, 55-56.)

Tasapainaisuuden periaatteessa ihminen pyrkii tasapainon ylläpitämiseen itsensä kanssa, kuin myös ympäristönsä suhteen. Tämä periaate tekee ihmisestä joustavan ja sopeutuvaisen, mutta äkillisissä muutokset hyväksi koetuissa asioissa järkyttävät tasapainoa ja saavat reagointia tasapainon pysymiseksi. (Juuti 1999, 55-56.)

Viimeisessä toimintaa ohjaavassa periaatteessa pyrkimyksessä jatkuvaan kehitykseen ihminen haluaa ja pyrkii toimintansa kautta olemaan sellainen kuin mitä haluaa olla tai ainakin pyrkii mahdollisimman hyvään suoritukseen. Ihminen kokee erittäin tärkeäksi minäkuvan säilyttämiseen. Hän tähtää jatkuvasti itsenäisempään, suvaitsevampaan ja kypsempään käytökseen. (Juuti 1999, 55-56.)

3.3.2 Tunneperäiset tekijät muutoksessa

Muutoksia ei tapahdu vain työelämässä, vaan jokainen ihminen kokee elämänsä aikana useita muutoksia, ovat ne sitten opiskelun alkaminen, parisuhteen alkaminen tai päättyminen tai lapsen syntymä. Niinpä kaikki elämän aikana olevat muutokset noudattavat samaa niin sanottua kaavaa, johon kuuluu neljä eri tunnevaihetta. Ensin on pelko, sitten viha ja suru ja viimeisenä ilo. Vasta nämä kaikki tuntemukset läpikäymällä ihminen pystyy hyväksymään muutoksen ja olemaan sinut sen kanssa. (Arikoski 2007, 41.)

Ensimmäinen tunne on pelko. Se on ihmiselle elintärkeä tunne, ilman sitä ihmiset kuolisivat sukupuuttoon. Pelko johdattaa kysymykseen: miten minulle käy? Se miten pelkoon reagoi-

daan, on työntekijällä ja esimiehellä muutoksesta selviämisen kannalta olennainen rooli. Johdolta vaaditaan tässä vaiheessa maltillista asennetta, koska pelkovaiheessa henkilön on vaikea sisäistää asioita ja näin torjua niitä. Pelkotilaa ei juurikaan työpaikalla konkreettisesti näe, vaan se kulkee niin sanotusti ”pinnan alla”. (Arikoski 2007.)

Ihmiset kokevat pelon eri tavoilla. Pelkotilan voi jakaa ainakin kolmeen ryhmään ensireaktioiden seurauksena. Ensimmäinen ryhmä on aktiiviset. Heille ominaista on positiivinen asenne ja usko selviytyä uusista haasteista ja muutoksista. Tähän ryhmään kuuluvat ihmiset yleensä luottavat itseensä ja he uskovat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Organisaation johto kuuluu useimmiten tähän ryhmään. (Arikoski 2007, 56-57.) Aina ei kuitenkaan ole näin, vaan usein on myös niin, että ylin johto ja esimiehet ovat käyneet jo aikaisemmin pelkovaiheen läpi, ja siksi ovat jo ohittaneet sen ja näkevät muutoksen positiivisena asiana (Arikoski 2007, 41-42).

Seuraavana on näennäisaktiivisten ryhmä. He suhtautuvat ristiriitaisesti muutokseen ja siitä selviytymiseen. Useimmiten he ymmärtävät muutostarpeen, mutta eivät uskalla lähteä siihen mukaan. Tällöin esimiehen rooli korostuu, koska he tarvitsevat avointa keskustelua ja tukea epävarmuuden kanssa. (Arikoski 2007, 57-58.)

Viimeinen ryhmä on passiivisten ryhmä. He pakenevat ja torjuvat muutoksen. He synnyttävät mielessänsä uhkakuvia, pelkoa ja vastarintaa ja siitä syystä eivät pysty ymmärtämään muutostarvetta. Näiden ihmisten kohdalla tarvitaan useimmiten jopa pientä pakottamista muutokseen, jotta he saadaan sitoutumaan muutokseen. (Arikoski 2007, 58-59.)

Viha ja uhma ovat tila, jonka esimies ja johto huomaavat. Viha on luonnollinen tunne samoin kuin pelko. Tunnetta voidaan kuitenkin yrittää hallita ja parhaassa tapauksessa tämä tunne jää kokonaan pois tai ainakin vähenee, jos esimies kykenee antamaan henkilöstölle tarpeeksi faktoja ja luomaan uskoa tulevaisuudelle. Pelon ja vihan kierteeseen voi myös jäädä kiinni, esimerkiksi silloin, kun yrityksessä tapahtuu jatkuvasti uusia muutoksia eivätkä vanhat muutokset ole vielä saatu päätökseen. Oleellista on siis johdon yritettävä keskittää voimavarat pelkojen lieventämiseen niin, että vihavaiheeseen ei henkilöstössä jouduttaisi. (Arikoski 2007, 59-61.)

Luovuttamisen ja luopumisen myötä viha vaihtuu hiljalleen suruksi, kun ihminen havaitsee, ettei voi estää muutosta, koska muutos tapahtuu vastusteluista huolimatta. Kaikista vaiheista, tämä vaatii eniten aikaa sopeutumiseen. Työntekijälle voi tulla tuntemuksia, että ettei hän pärjää tai jaksa yksin. Joillekin tämä vaihe liittyy jopa työsuhteen päättymiseen. (Arikoski 2007, 61-63.)

Viimeisenä on ilo. Se on merkki muutoksen onnistumisesta. Joskus tämä tunne jää kokematta joko siksi, että ilon tunnetta ei koeta niin vahvana kuin surun tai vihan tunteita tai sitten tähän vaiheeseen päästessä organisaatiossa alkaa jo uusi muutos, joka vie ajatukset onnistumisesta pois. (Arikoski 2007, 63-64.) Ilon tunnetta kannattaa kuitenkin vaalia ja yrityksen johdon tulisi panostaa siihen, jotta henkilöstö saisi onnistumisen tunteen ja näin kokisivat hyviä tunteita muutoksesta. Näin olisi seuraavaan muutokseen siirryttäessä henkilöstön motivointi hieman helpompaa. (Aro 2002, 56-58.)

3.4 Muutoksen ongelmat

Ongelmat muutosprojekteissa ovat luonnollisia. Ne kuuluvat omalta osaltaan muutokseen. Yleensä ongelmat otetaan vastaan negatiivisella asenteella, mutta ne eivät kuitenkaan tarkoita, että projekti ei voisi onnistua. Epäonnistumisen syitä ovat johdon käyttäytyminen, henkilöstön vastustus sekä resurssipula. Yhteenvetona voidaankin kertoa, että vain 25 prosenttia kaikista muutosprojekteista onnistuu ja kulkee tavoitteiden mukaisesti. Puolet projekteista törmää joihinkin aikaisemmin luoteltuihin ongelmiin ja myöhästyvät aikataulusta, mutta valmistuvat lopulta. Jäljelle jäänyt 25 prosenttia muutosprojekteista epäonnistuu tai ei jostain syystä valmistu koskaan. (Lanning 1999, 132-134; Rastor 2004.) Yleisimmät yksittäiset ongelmat voidaan karkeasti jakaa kahteen eri ryhmään: muutosvastarintaan ja käytännön ongelmiin.

3.4.1 Muutosvastarinta

Muutoksen vastustaminen on ihmiselle luontaista ja sille on löydettävissä monia yksilökohtaisia ja yhteisöllisiä selityksiä. Muutosvastarinta on yleinen termi sille vastustukselle, jonka lähes jokainen muutos yleensä kohtaa henkilöstössä ja johdossa joko voimakkaana tai vähemmän voimakkaana. Muutosvastarintaa esiintyy työelämässä, oli kyse sitten pienestä tai isosta muutoksesta. (Lanning 1999, 137-138.) Kuitenkaan tämä ei tarkoita sitä, että muutosvastarinta koskisi aina koko henkilöstöä (Arikoski 2007, 73).

Muutosvastarinta ilmenee erilaisina ilmenemismuotoina. Se voi ilmetä passiivisena laiskuuksena, kun taas toisilla se ilmenee äänekkäänä ja näkyvänä mielenilmaisuna. Muutosvastarinnan niin sanottuja oireita ovat esimerkiksi haluttomuus osallistua henkilöstön yhteisiin koulutustilaisuuksiin ja ylipäänsä passiivisuus niissä sekä negatiivisten mielipiteiden levittäminen ja näin työkavereiden saaminen mukaan muutosvastarintaan. Muutosvastarintaa löytyy niin työnteekijöissä kuin organisaatiossa kaikilta tasoilta. (Lanning 1999, 137-138.)

Muutos aiheuttaa henkilöstössä epävakautta ja he voivat mielessään kieltää tulossa olevan tapahtuman ja tästä on seurauksena vastustusreaktio (Heiske 1997, 229- 230). Usein tutusta ja turvallisesta on vaikea luopua, oman työpaikan säilyminen pelottaa tai huoli taloudel-

lisesta tilanteesta painaa. Useimmiten tämä on seurauksena siitä, että muutoksen sisältöä ei ole ymmärretty tai sisäistetty tarpeeksi hyvin. (Mattila 2008, 52- 53.) Toinen vaihtoehto on, että henkilöstö on ollut aikaisemmin epäonnistuneessa muutoksessa mukana ja ovat saaneet sitä kautta negatiivisen kuvan muutoksista. Heidän voi olla muutenkin vaikeampi irtautua vanhoista toimintatavoista. (Arikoski 2007, 51.) Muutosvastarintaa voidaan yrittää poistaa kuuntelemalla henkilöstöä. Näin henkilöstö kokee, että on saanut vaikuttaa muutosprosessissa. (Lanning 1999, 137- 139)

Muutosvastarintaa ei kannata kuitenkaan aina ajatella negatiivisesti. Useimmiten työntekijät ottavat äänen käyttöön ja tarttuvat epäkohtiin, jotka mietityttävät heitä ja tätä kautta näyttävät olevansa sitoutuneita yritykseen ja muutokseen. Usein juuri työntekijöillä on käytännön tasolla hyviä ehdotuksia ja ideoita, joita yrityksen johdon kannattaa kuunnella. Tämä myös vahvistaa organisaatiossa eri tasojen välisiä sisäisiä suhteita ja auttaa tulevaisuudessa tulevissa muutoksissa. (Mattila 2008, 54-55.)

3.4.2 Käytännön ongelmat

Vaikka muutosvastarintaa ei esiintyisikään, käytännön ongelmia voi silti tulla esiin. Tämänkaltaisia ongelmia ovat esimerkiksi puutteellisesta koulutuksesta johtuva uuden tietojärjestelmän hidas käyttöönotto tai kehitysryhmän päällekkäinen toiminta, yhteistyön puuttuminen ja epäolennaisiin asioihin tarttuminen. (Lanning 1999, 134-135.)

Aikataulutus on yksi suurimmista ongelmista, se taitaa olla enemmänkin sääntö kuin poikkeus, ettei ei pysytä projektin aikataulussa. Resurssit ovat myös iso ongelma. Usein projektin loppuvaiheessa huomataan, että rahalliset resurssit eivät riitä. Yritys alkaa karsia kuluja ja samalla projektin eteneminen pysähtyy. Todellisuudessa projektin venyminen vie yritykseltä resursseja enemmän kuin aikataulussa ja suunnitelmassa pysyminen. (Lanning 1999, 134-135.)

Henkilöstöresurssit ovat myös tiukoilla, kun projektiin on arvioitu liian alhainen työmäärä. Henkilöstö joutuu venymään pitkiin työpäiviin, kun kehitystoimintaa suunnitellaan, toimintatapoja kehitetään, osallistutaan erilaisiin kokouksiin ja koulutuksiin ja opitaan uutta. Toisin sanoen siis suunnitellaan ja kehitetään, puretaan vanhaa ja rakennetaan uutta samaan aikaan. Yrityksellä pitäisi olla tähän mietittynä ratkaisu. Työntekijät eivät jaksakaan tehdä töitä määräänsä enempää ja pahimmassa tapauksessa tästä koituu työtehon laskeminen. (Lanning 1999, 134- 137.)

4 Henkilöstöhallinto ja työtyytyväisyys

Tänä päivänä työntekijälle ei riitä ainoastaan hyvä palkka ja hyvä kohtelu työpaikalla. Yritys vaatii työntekijältä entistä enemmän, samoin on tapahtunut työntekijän vaatimuksissa. Työltä vaaditaan vaihtelevaisuutta, itsenäisyyttä, etenemismahdollisuuksia, mukavia ja joustavia työaikoja sekä viihtyisiä työhuoneita kuten maalauksia työpaikan seinille sekä kasveja työhuoneisiin. (Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen 1990, 114.) Niinpä työtyytyväisyys muodostuukin monesta eri tekijästä. Niitä on vaikea laittaa tärkeysjärjestykseen, koska jokainen ihminen kokee oman arvojärjestyksensä. Kuitenkin jokaisen olisi hyvä välillä katsoa peiliin, ja miettiä miten minä voisin tehdä työpaikasta omalta kohdaltaan viihtyisän kaikille (Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen 1990, 117.) Seuraavissa luvuissa selvitetään tärkeimpiä henkilöstöhallintoon ja työtyytyväisyyteen liittyviä termejä.

4.1 Hyvä työ

Ihmisellä on luontainen halu etsiä kaikelle tekemiselleen syy. Jos hän ei tunne tekemisiään mielekkääksi, hän ei myöskään sitoudu. Tästä syystä yrityksellä on suuri vastuu antaa henkilöstönsä motivoivia tehtäviä. (Viitala 2003, 135.)

Motivointi-sanasta on tullut avainsana, kun halutaan saada henkilöstöä parantamaan työsuorituksiaan. Ihminen viihtyy työssään ja kokee työnsä mielekkääksi, kun työ on tarpeeksi haastavaa, haasteet ovat saavutettavissa, työstä saa palkkioita sekä työympäristöön ollaan tyytyväisiä. Tällainen työ saa ihmiset pyrkimään mahdollisimman hyvään suoritukseen. Silti pelkään nuo kriteerit eivät auta, vaan viimeisien vuosikymmenien aikana on alettu huomata, että esimiehen motivointitaidoilla on myös suuri merkitys. (Viitala 2003, 135.)

Työn sisältö ratkaisee pitkälti, kuinka merkitykselliseksi ja innostavaksi henkilö työnsä kokee. Ihmisen on helppo olla sitoutunut ja innostunut työstään, kun työ vastaa ihmisen sisäisiä kiinnostuksen kohteita, sopii hänen arvomaailmaansa sekä persoonallisuustyyppiinsä. Jos taas työ on sisällöltään yksitoikkoista ja mekaanista, se ei useinkaan motivoi työntekijää. Silloin usein on etsittävä muita motivoinnin keinoja, esimerkiksi palkka, työpaikalla työsuhteet sekä turvallisuus. (Viitala 2003, 135-136.)

Sanat hyvä työ tuo mieleen erilaisia asioita ihmisissä. Viitala on määritellyt kirjassaan yleisiä kriteerejä sanoille hyvä työ. Niitä ovat muun muassa sopiva psyykkinen ja fyysinen kuormitus, rakenteeltaan kokonainen työ, sisällöltään monipuolinen työ, merkittävä työ sekä vuorovaikutuksen mahdollistava työ. (2003, 136.)

Työn luonne voidaan jakaa kahteen eri malliin. Nykyaikana trendinä on ollut työnrikastaminen, joka tarkoittaa työtehtävien yhdistämistä eli työtehtävien muotoilua sopiviksi. Sitä kutsutaan kokonaiseksi työksi. Se tarkoittaa, että työntekijä voi nähdä työnsä tulokset. Tiimityöskentely on hyvä esimerkki tämänkaltaisesta työskentelystä. Tavoitteena on henkilö tai tiimi, joka vastaa jostakin prosessista alusta loppuun ja näin näkee työnsä tuloksen heti. Tässä työskentelytavassa pystyy usein vaihtelevaan ja itse vaikuttamaan työtehtävistään. Kokonaisen työn erityispiirteitä ovat: työ on ainutlaatuista, se on voimakkaasti muuttuvaa, jatkuvasti muotoutuvaa sekä sisältää epävarmuustekijöitä. (Viitala 2003, 136-137.)

Toinen malli on ositettu työ, jota kutsutaan myös rutiinimaiseksi työksi. Ositettu työ on pilkottua työtä, esimerkiksi liukuhihnatyöskentelyä. Tässä työntekijä näkee ainoastaan tietyn osan prosessista, eikä pääse näkemään työn tuloksia. Tämä työskentelytapa on yleisesti pidetty yksitoikkoisena työskentelytapana eikä siinä pääse useinkaan vaikuttamaan työprosessien suunnitteluun eikä toteutukseen. Ositetussa työssä ei ole myöskään usein oppimismahdollisuuksia. Ositetulle työlle ominaispiirteitä ovat: työ on ohjelmoitavissa, selkeästi hahmoteltavissa, sisältää toistuvia kaavoja sekä samanlaisena pysyvää. (Viitala 2003, 137.)

Monitaitoisuus henkilöstössä on suuri voimavara. Se tuo tehokkuutta, joustavuutta, nopeutta, laadun kohentumista sekä tuottavuutta yritykselle. Viime vuosien aikana yritykset ovat alkaneet ymmärtämään tämän tärkeyttä ja alkaneet panostaa tähän kilpailuetuun esimerkiksi kouluttamalla henkilöstöä entistä enemmän. (Viitala 2003, 138- 139.)

On tehty tutkimuksia, joissa on tultu siihen tulokseen, että henkilö on tyytyväinen samoissa työtehtävissä noin neljän vuoden ajan. Ensimmäinen vuosi menee uusien työtehtävien opettelussa ja sen jälkeen työ vaihtuu rutiinimaiseksi. Tästä syystä yrityksessä olisi hyvä pystyä kehittämään keino, jolla voitaisiin työntekijöitä kierrättää eri työtehtävissä, jotta motivaatio pysyisi. (Viitala 2003, 14.0)

4.2 Raha

Pystyykö raha motivoimaan tarpeeksi? Organisaatiot, jotka luottavat rahapalkitsemisen vaikuttavan työntekijöiden suoritusten parantamisessa, eivät saa todellisuudessa merkittäviä tuloksia useinkaan. Organisaatioiden on alettava sisäistämään paremmin rahamotiivia, jotta voisivat päättää, onko niille paras motivoinnin kohde raha, vai tulisiko käyttää jotain muuta palkitsemisjärjestelmää. Kaikki organisaatiot eivät pysty luomaan ja toteuttamaan toimivaa rahan perustuvaa palkitsemisjärjestelmää. Mutta niillä organisaatioilla, jotka siinä onnistuvat, on käytössään erittäin vahva motivointiväline henkilöstölle. (Dale Timpe 1989, 81.)

Hyvään palkkajärjestelmään kuuluu kolme peruspiirrettä. Ne ovat kilpailukyky, rationaalisuus sekä suoritusperusteisuus. Yritykselle on elintärkeää pystyä pysymään kilpailussa mukana. Päteviä työntekijöitä ei saa pienellä palkalla yritykseen töihin. Yleinen taloustilanne voi mahdollistaa kuitenkin sen, mutta yleensä se on vain väliaikaista, jolloin ammatillisesti pätevät henkilöt siirtyvät lopulta paremmin palkattuihin töihin. Tästä syystä kilpailu on kovaa. Huolenaiheena voi olla myös, mistä yritys löytää juuri ne henkilöt, jotka ovat suoritushaluisia ja -kykyisiä ja jotka ovat oppivaisia ja kehityskelpoisia. (Dale Timpe 1989, 87-88.)

Toinen peruspiirre on rationaalisuus. Yrityksen pitää pystyä järkevästi suunnittelemaan palkkauksen niin, että ne ovat suhteessa työn tärkeyteen sekä vertailukelpoisia vastaavanlaisten töiden kanssa. Huomioitavaa on myös työn suoritustaso ja palveluajan pituus. Rationaalisen palkkapolitiikan luomisessa on tärkeää tehdä tehtäväanalyysi. Tehtäväanalyysi koostuu toimenkuvan ja työn arvioinnin kehittämisestä. Toimenkuvassa määritellään tehtävän arvon, eivät sitä suorittavan työntekijän arvoa. Toimenkuvan arvioinnit ovat perustana samalla myös ulkoisille arvioille. Tällä yritys samalla varmistaa, että sen palkka-asteikko on kilpailukykyinen verrattuna muiden yritysten palkkoihin. (Dale Timpe 1989, 88-89.)

Viimeinen peruspiirre on suoritusperusteisuus. Palkkajärjestelmän ollessa tehokas sen on pysyttävä palkitsemaan työntekijää suorituksen parantuessa. Automaattisia palkankorotuksia ei pitäisi laskea mukaan palkitsemisjärjestelmään, koska niitä pidetään usein itsestään selvinä palkankorotuksina. Tästä syystä ne eivät motivoi lainkaan tai motivoivat vain vähän työntekijää parempiin tuloksiin. Yleensä yrityksen johto on sitä mieltä, että palkankorotukset pitäisi antaa suorituksen perusteella. Todellisuudessa yhä useimmin on niin, että työntekijän ikä ja palvelusajan pituus ovat painavampia tekijöitä kuin työntekijän taitavuus työssään. (Dale Timpe 1989, 88-89.) Seutukeskus Oy Hämeen työntekijöille maksetaan työehtosopimuksen mukaisten määräysten perusteella kokemuslisää 5 ja 10 siihen oikeuttavan palvelusvuoden jälkeen. Molemmat kokemuslisät ovat 5 prosenttia työntekijän peruspalkasta (Palvelulaitosten työnantajayhdistys 2010,31).

Käytettäessä rahaa palkitsemiskeinona sen ei tarvitse olla välttämättä suorassa yhteydessä palkan nousemiseen vaan rahalliset palkkiot voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään: taloudellisiin ja muihin palkkioihin. Muut palkkiot voivat olla esimerkiksi työyhteisön jäsenyys, merkityksellisuuden tunne yrityksen sisällä sekä mahdollisuus kehittyä ja saada työn kautta arvontaa henkilölle. (Viitala 2003, 269-270.)

Taloudellisista palkkioista suurin on palkka. Niihin kuluu myös niin sanottuja vapaaehtoisia etuja, kuten ravinto-, auto-, asunto- ja puhelinetu, joista työntekijä maksaa edulle määritellystä verotusarvosta vain veroprosenttinsa mukaisen veron määrän ennakonpidätyksen yhteydessä. (Viitala 2003, 270.)

Verotuksen ulkopuolelle jää myös joitakin etuja, joista työntekijälle on taloudellista etuutta. Näitä etuja yritys voi tarjota vain kohtuullisissa rajoissa eikä niitä voi yksilöidä, vaan niiden pitää olla koko henkilöstölle tasapuolisesti käytettävissä. Tämän kaltaisia etuuksia ovat esimerkiksi yrityksen tukema virkistystoiminta, mökin käytön lomanviettomahdollisuudet, liikuntapalvelut, lakisääteistä laajempi terveydenhuolto sekä erilaiset henkilöstöalennukset. (Viitala 2003, 270.)

4.3 Työilmapiiri

Ihminen on laumaeläin, joka on erittäin riippuvainen toisista ihmisistä. Sille on luontaista, tuntea halua kuulua elämänsä aikana erilaisiin ryhmiin. Tämän kaltaisia ryhmittymiä ovat esimerkiksi tärkeimpänä parisuhde ja perhe, ystävät, urheiluseurat, uskonnolliset ryhmittymät sekä työyhteisöt. Ihmisen luontaisia tarpeita on halu olla rakastettu, hyväksytty, huomattu ja hän haluaa tuntea itsensä tarpeelliseksi. (Rauramo 2004, 122.)

Yhteisöllisyys ja yhteisöt ovat ihmiselle olemassaolon ja toiminnan edellytyksiä. Yhteisö on yksilön tärkein voimanlähde, ja yhteenkuuluvuuden tunne yhteiskunnan keskeisin koossa pitävä voima. Emile Durkheim on painottanut teoksissaan yhteisöön kuulumisen tärkeyttä. Hän on sitä mieltä, että vain yhteenkuuluvuudessa, ryhmässä, yhteisössä tai yhteiskunnassa yksilö voi olla voimakas ja kyetä toimimaan yksilöllisesti haluamallaan tavalla. Työyhteisö on hyvä, jos siellä pystytään tukemaan yksilön itsetuntoa. Työyhteisössä on jokaisella oltava tärkeä rooli ihmisenä, saada olla oma itsensä. Jokaisella on myös oikeus työyhteisössä saada hyvää kohtelua. Työyhteisö, jossa vallitsee hyvä avoimet ja luottamukselliset välit, tekee luonnollisesti myös tuloksekkaampaa työtä. Yhteenkuuluvuuden tärkeyttä ei voi liiaksi painottaa, koska monelle ihmiselle ainoa yhteisö saattaa olla työyhteisö. (Rauramo 2004, 122-124.)

Työilmapiiri voidaan määritellä organisaatiossa työskentelevien henkilöiden havaintojen summaksi. Se muodostuu organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työryhmän kokonaisuudesta. Jokainen henkilö tuntee ja kokee ilmapiirin omalla tavallaan. Tästä syystä ilmapiirin mittaaminen on vaikeaa ja hankalaa. Tutkimuksia tehtäessä on tultu siihen tulokseen, että työilmapiirillä on yhteys työtyytyväisyyteen kokonaisuutena sekä työsuorituksiin ja tuottavuuteen. Myös esimiestyöllä on suuri vaikutus työilmapiirille. (Rauramo 2004, 125-126.)

4.4 Etenemismahdollisuudet

Useimmilla ihmisillä on halu menestyä työelämässään. Se on tietynlainen kunniaosoitus yritykseltä työntekijälle, kun hän pääsee etenemään yrityksessä korkeammalle ja vaativampiin tehtäviin. Menestyminen työssä tarkoittaa henkilölle henkilökohtaista kasvua ja kehittymistä. On

selvää, että jokainen työntekijä haluaa onnistua ja saada kiitosta työssään. Ihminen kokee tärkeäksi olla tekemässä jotain hyvää ja arvokasta. Tämä osoittaa henkilölle itselleen, että on pystyvä ja hyväksytty. Esimiehellä on myös suuri merkitys työntekijöiden menestymisessä. Hänen vastuullaan on suoritusta estävien tekijöiden havaitseminen ja sitä kautta niiden poistaminen. (Juuti & Vuorela 2002, 89.)

Organisaatiossa työntekijöiden sitoutumista lisää se, että oman organisaation sisällä henkilöstö on etusijalla, kun haetaan uusia työntekijöitä yritykseen. Tässä vaatimuksena on, että henkilöstöstä löytyy vaatimukset täyttävä henkilö. Tämä periaate yrityksessä avaa henkilöstölle mahdollisuuden edetä urallaan. Se taas motivoi työntekijöitä kouluttamaan itseään ja pitämään itsensä ajan tasalla uusissa asioissa ja asettamaan uusia tavoitteita korkeammalle uralansa ja samalla urautumisen vaara pienenee. (Pessi 1999, 88-89.)

4.5 Esimiestyö

Nykypäivänä täysin itseohjautuva ryhmä työntekijöitä ilman johtajaa on ajatuksena mahdoton. Alkuun ryhmä voisi tehdä töitä ahkerasti ja innokkaasti, mutta jossain vaiheessa erimielisyyksiä alkaisi ryhmässä tulla siitä, kuinka työt pitäisi tehdä ja jakaa. Tästä seuraisi työntekijöiden välillä kiristynyttä ilmapiiriä, joka välittyisi myös työn laatuun ja tehokkuuteen. (Järvinen 2000, 57) Viitalan sanoja lainaten ” jokaisella laivalla on oltava kapteeninsa, niin myös yrityksellä”. (Viitala 2003, 68.)

Samoin on esimiestyön arvostus korostunut, kun yritykset joutuvat elämän jatkuvassa muutoksessa ja oppimispaineissa. Esimiehien rooli on olla ryhmiensä tulihenkilö sekä näyttää suuntaa toiminnalle. Heidän tehtävänsä on samalla olla ylimmän johdon apu saavuttaen yrityksen päämääriä sekä toteuttaa ja tukea johdon strategioita. Esimiehen roolia voisikin verrata joukkueen valmentajan työhön. Johtamisen ja esimiestoiminnan taustafilosofian kautta on muotoutunut kolme erilaista ihmiskäsitystä, jotka heijastuvat vielä vuosien jälkeenkin organisaatioiden henkilöjohtamiskäytännöissä. Nämä kolme filosofiaa ovat:

- Traditionaalinen filosofia: työntekijöiden taidot ovat rajalliset ja he usein sitoutuvat työhön heikosti. Henkilöt tarvitsevat valvontaa ja ohjausta.
- Ihmissuhdefilosofia: työntekijöiden taidot ovat myös rajalliset, mutta työntekijät ovat sitoutuneita yritykseen ja työhönsä. He myös osoittavat hyvää työmoraaalia, jos he saavat tarpeeksi paljon esimieheltä kannustusta ja tietoa.
- Inhimillisiä resursseja korostava filosofia: useimmat työntekijät kykenevät luovaan ongelmanratkaisuun, he ottavat vastuuta työstään ja yleensä he ottavat ohjat omiin käsiinsä enemmän kuin tarvitsisikaan. Esimiehen tehtävä tässä ryhmässä on luoda olosuhteet jatkuvalla kehitykselle.

Näiden filosofioiden kautta esimies ja johtaja muodostavat käsityksen alaisistaan, miten paljon he voivat antaa henkilöille toimintavapautta ja päätösvaltaa sekä miten henkilöitä voisi parhaiten ohjata ja antaa heille palautetta. (Viitala 2003, 68-69.)

4.6 Työolosuhteet

Kun työympäristö on suunniteltu hyvin, se mahdollistaa täyspainoisen ja laadukkaan työnteen. Se tuo omalta osaltaan viihtyvyyttä, joka usein vaikuttaa työskentelyyn. Hyvä työilmapiiri on tarkoituksenmukainen, terveellinen, turvallinen sekä viihtyisä. Työolosuhteiden kehittämisessä on hyvä keskittyä kolmeen tärkeään alueeseen, jotka ovat

- ❖ Työtilan toimivuus
 - = avaruus, viihtyvyys, ihmistä tekniikan avulla tukeva
 - ❖ Kalusteiden ja työvälineiden rakenteet, ominaisuudet sekä säädöt
 - = ergonomisesti suunniteltu ja säädetty työntekijöille sopiviksi, valaistuksen riittävyys, melutason minimointi
 - ❖ Järjestys ja siisteys
 - = työturvallisuuden perustekijä, lattiapintojen siisteys, joka ehkäisee liukastumisia, kompastumisia ja kaatumisia
- (Rauramo 2004, 113- 116.)

Toisenlainen työolosuhteisiin vaikuttava tekijä on työpaikkakiusauksen poistaminen. Kiusaaminen alkaa jo koulussa, mutta ei lopu valitettavasti myöskään työelämässä. Silloin se vaihtaa vain muotoaan. Koulussa kiusaaminen on yleensä fyysistä, kun taas työelämässä se on pääsääntöisesti henkistä kiusaamista. (Kaivola 2003, 100.)

Kiusaaminen on vaikeasti määriteltävissä, koska jokainen henkilö tuntee ja kokee sen omalla tavallansa (Kaivola 2003, 100). Kaivola (2003, 100) on kirjassaan kuitenkin koonnut muutamia asioita, joita ovat alistaminen, syrjintä, jatkuva henkinen väkivalta sekä epäoikeudenmukaisista tai epäasiallisista kohtelua. Yrityksen johdon on pyrittävä takaamaan jokaiselle työntekijälle tasapuoliset työskentelymahdollisuudet, jotta työpaikkakiusaamiselta välttyttäisiin.

4.7 Palaute

Työntekijän hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta on suuri merkitys sillä, saako hän palautetta työstänsä. Palautetta on negatiivista ja positiivista. Usein on niin, että negatiivisen palautteen työntekijä kuulee joko suoraa esimieheltä tai jotain muuta kautta, mutta positiivista palautetta on huomattavasti vaikeampi saada ja sitä voidaan jopa pitää mielistelynä työkave-

reiden mielestä, jos esimies kehuu jotain työntekijää. Niinpä pitäisi muistaa, että palautetta annetaan ja saadaan tekemisistä, eikä siitä syystä minkälainen persoona henkilö on. Kun palautteeseen on aihetta, se pitäisi antaa välittömästi, kun asia on tuore, näin ei tapahdu väärinkäsityksiä. (Kaivola 2003, 147- 150.)

Sydänmaanlakka (2000, 70) on luetellut teoksessaan ”Palautteen annon kymmenen käskyä”, joista tässä on muutamia mielestäni tärkeimpiä:

- 1) Anna palautetta säännöllisesti ja riittävän usein.
- 2) Kuuntele ja kunnioita toisten mielipiteitä ja palautetta.
- 3) Anna korjaava palaute kahden kesken, älä syyllistä henkilöä.
- 4) Älä säästele positiivisen palautteenantamista pienemmistäkin saavutuksista.
- 5) Ruoki ja kannusta palautteella tiimisi työniloa. Ole itse esimerkkinä.

(Sydänmaanlakka 2000, 70.)

4.8 Työn organisointi

Henkilöstön työnkuvaa organisoidaan eri syistä. Organisaatiot joutuvat kehittämään henkilöstön määrää, organisaation rakennetta, työnjakoa sekä henkilöiden tehtäviä ja vastuualueita koskevia kysymyksiä jatkuvasti tehokkaammiksi ja tehokkaammiksi (Kauhanen 2006, 53).

Hyvä yritys osaa asettaa tavoitteet pitemmälle aikavälille ja tämän myötä tehdä työn organisoinnissa päätöksiä, jotta tavoitteisiin päästäisiin. Ensimmäiseksi yrityksen pitää luopua tuottamattomasta työstä. Seuraava askel on asettaa työt tärkeysjärjestykseen ja aikatauluttaa ne. Aikatauluissa on otettava huomioon henkilöstön lomat ja sairastumiset sekä ettei henkilöstö ole liika työllistettyjä (Maatalousyrittäjien eläkelaitos 2008.) Peruseriaatteena on, että jokaisen organisaation ja henkilön jatkuvana haasteena on jatkuva uudistuminen. Ainoastaan aikansa edellä kävijä ja vireä organisaatio voi turvata olemassa olonsa tulevaisuudessa. Tämä on sekä yritykselle sekä työntekijälle jatkuvan kehittymisen motivointikeino (Juuti & Vuorela 2002, 57-59.)

5 Projektisuunnittelu ja käyttäjäystävällisyys

Vanha sanonta ” hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” kuvaa hyvin projektin suunnittelun tärkeyttä. Toteutuksen suunnitteluun vaikuttaa se, kuinka suuresta muutoksesta on kyse (Virtanen 2000, 73). Niinpä aikataulun suunnittelu ja sen seuraaminen on projektihallinnan peruselementti. Aikataulua tehtäessä siinä vastataan kysymyksiin: missä järjestyksessä projektiin liittyvät tehtävät suoritetaan, milloin kukin tehtävä alkaa ja milloin niiden pitää olla valmiina. Aikataulussa ilmenee aina ajankohta, milloin projekti valmistuu. (Lanning 1999, 121- 123.)

5.1 Aikataulu

Suunnittelun yksi vaihe on myös resurssien suunnittelu. Resurssien suunnittelussa pitää määrittellä henkilöstö-, materiaali- ja taloudellisten resurssien riittävyys. Projektien vaatima työ-määrä aliarvioidaan usein reilusti. Henkilöstöresurssit kannattaakin budjetoida hieman väljäk-si, jotta projektin etenemiselle ei tulisi loppuvaiheessa estettä. (Lanning 1999, 121- 123.)

Aikataulua tehtäessä kokonaisuuden kannalta paras ratkaisu on resursoinnin ja budjetoinnin tekeminen samanaikaisesti. Aikataulun tekemistä auttaa myös aikaisempien vastaavanlaisten projektien saamat kokemukset, joista pystyy ottamaan vinkkejä käynnissä olevaan projektiin. Aikataulun suunnittelua ja havainnollistamista auttaa, jos aikataulu tehdään ja esitetään graafisessa muodossa myös esimerkiksi aikajanoina. (Lanning 1999, 121- 123.)

Jokaisella projektilla on omanlaisensa elinkaari. Siihen ei ole yhtä oikeaa kaavaa. Sen hah-mottaminen on tärkeää projektin parissa työskenteleville henkilöille. Elinkaari rakentuu pro-jektin perusvaiheiden summaksi. Perusvaiheet voivat koostua esimerkiksi neljästä vaiheesta, jotka Virtanen (2000, 74) kirjassaan määrittelee seuraavanlaisesti:

1. projektin tavoitteiden määrittely
2. projektin suunnittelu
3. projektin toimeenpano
4. projektin päättäminen. Projektin viimeinen vaihe projektin päättäminen on yhtä tär-keä osa projektia kuin kolme muuta, mutta siihen panostetaan useimmiten vähiten. (Virtanen 2000, 74- 75.)

5.2 Tietojärjestelmän käyttöönotto

Tietojärjestelmän käyttöönotto voi koskea vain yhtä yritystä tai sitten isompaa yrityskokonai-suutta. Tämä tuo aina lisähaastetta vaihdon onnistumiselle. Usein järjestelmä ensin kokeil-laan, onko se sopiva yritykselle ja tässä vaiheessa voi jopa tapahtua niin, että järjestelmän vaihto joudutaan hylkäämään. Järjestelmän käyttöönotossa yleisin tapa on ottaa uusi ohjelma rinnakkaiskäyttöön ja näin varmistua ohjelman virheettömyyden varmistamiseksi.

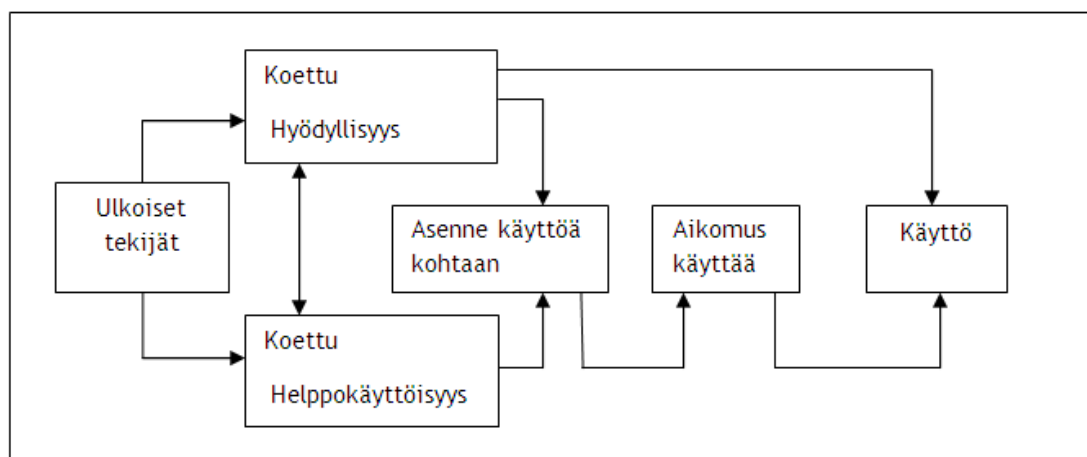
Käyttöönotolle on myös muita vaihtoehtoja: tietojärjestelmän kokeilu, vaiheittainen käyt-töönotto, kertasiirtyminen sekä rinnakkaissuoritus. Ensimmäistä tapaa käytetään laajoissa toimintaan vaikuttavissa muutoksissa. Siinä ensin kokeillaan testiympäristössä uutta järjes-telmää ja tehdään lopputulosten mukaan muutokset ja suunnitellaan ohjelmaa sen perustella ja tämän jälkeen järjestelmä otetaan käyttöön. Vaiheittaisessa käyttöönotossa käyttöönotto toteutetaan toimipisteissä eri aikoina. Tässä etuna on, että kerralla siirtyminen koskee pie-

nempää ryhmää ja ongelmien ilmaantuessa ne eivät koske koko yritystä. Haittana on se, että joudutaan käyttämään uutta ja vanhaa järjestelmää rinnakkaiskäytössä, joka lisää työtä. Kertasiirtymisessä tehdään ohjelman vaihdos kerralla koko yritykseen. Tämän tavan muutoksessa pitää olla mahdollisuus palata vanhan järjestelmän käyttöön. Viimeisessä vaihtoehdossa otetaan kaksi järjestelmää rinnakkaiskäyttöön. Siinä verrataan tuloksia keskenään ja näin jatketaan niin kauan, kuin uudessa järjestelmässä ei esiinny enää virheitä ja ollaan varmoja sen toimivuudesta. Tätä tapaa käytetään kun toiminta on niin kriittistä, että virheisiin ei ole varaa yrityksessä. Tämä tuottaa henkilöstölle kaksinkertaisen työn, joka ei ole pitemmällä aikavälillä hyvä asia. (Roukala 1998, 262, 263.) Seutukeskus Oy Hämeessä uuden järjestelmän käyttöönotto toteutettiin ensin vaiheittaisella käyttöönotolla muutamalla pienellä yrityksellä ja sen jälkeen suuren massan käyttöönotto rinnakkaissuorituksella.

5.3 Käyttäjäystävällisyys

Syy miksi palveluita ja sovelluksia suunnitellaan ja kehitetään, on ihmiset. Niiden tulee olla hyödyllisiä ja käyttökelpoisia niin, että ihmiset kykenevät suorittamaan haluamiaan tehtäviä tarkoituksenmukaisesti. Usein ihminen kokee, kun toiminnassa tai laitteessa on ongelmia, ongelma on ainoastaan kyseisessä laitteessa tai toiminnassa, eikä käyttäjässä tai muussa tekijässä. Tästä syystä toimivuudenmerkitystä ei voi aliarvioida. Toimintojen hyödyllisyys, käytettävyys sekä toimivuus muodostavat yhdessä käyttökelpoisuuden. (Kirvesmäki & Lankoski 2002, 7-8.)

Tuotetta tai palvelua tarjottaessa pitää käyttäjälle saada käyttöhalukkuus tuotteelle tai palvelulle. Käyttöhalukkuus perustuu nimenomaan käyttäjän omiin asenteisiin ja uskomuksiin. Jos käyttäjä kokee onnistuneensa suorittamastaan tehtävästä hyvin, hän todennäköisesti tulee käyttämään tuotetta tai palvelua uudelleenkin, vaikka olemassa voisi olla tehokkaampi tapa tehdä samat asiat. Siihen, miten miellyttäväksi ja hyödylliseksi käyttäjä käytön kokee, vaikuttaa myös kokemus helppokäyttöisyydestä. Toisin sanoen käyttäjä tekee itse päätökset tuotteesta tai palvelusta kokemusten ja hyödyllisyyden perusteella, ja tämä vaikuttaa suurelta osin siihen, tuleeko hän käyttämään tuotetta tai palvelua vai ei. (Kirvesmäki & Lankoski 2002, 55-57.) Nämä kaikki asiat ovat yhteydessä toisiinsa niin kuin Davis on myös tulkinnut ajatuksiaan (kuva 2).



Kuva 2: Koettu hyödyllisyys- ja helppokäyttöisyys muodostavat käyttäjän asenteen käyttöä kohtaan. (Davis 1989)

6 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kerron ensin tutkimuksen tavoitteista ja tutkimusmenetelmän valinnasta. Seuraavaksi käsittelen tutkimuskysymykset. Viimeisenä on kyselylomakkeen esittely.

6.1 Tutkimusmenetelmän valinnan perustelu

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa Seutukeskus Oy Hämeen muutosprosessia palkkahallinnon työntekijöiden näkökulmasta sekä toisena osa-alueena tutkia palkkahallinnon työntekijöiden työtyytyväisyyden nykytilaa verrattaessa vuonna 2008 tehtyihin tuloksiin. Nämä tavoitteet pystyttiin parhaiten kartoittamaan kyselylomakkeen avulla, jossa tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää.

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa käytetään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ja se toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella. Syy, miksi tein sähköisen kyselylomakkeen enkä esimerkiksi puolistrukturoitua teemahaastattelua tai haastattelututkimusta on, että säilyttäisin mahdollisimman objektiivisen tutkimusnäkökulman tutkimukseen. Koska työskentelen itse Seutukeskus Oy Hämeessä, palkkahallinnon työntekijöille on varmaankin helpompi vastata nimettömästi kyselylomakkeeseen kuin kertoa esimerkiksi teemahaastattelussa todelliset mielipiteensä minulle, koska olen heidän työtoverinsa. Hirsjärven (2004, 196) mukaan haastattelututkimuksessa haastattelijan on tärkeää osata tulkita haastateltavan vastauksia kulttuuristen merkitysten ja merkitysmaailmojen valossa. Tästä syystä oma työsuhteeni kollegoihini olisi tuonut ongelmia tämän asian kanssa, koska se on liian läheinen. Tutkimuksen kannalta on tärkeää, etteivät tutkimustulokset ole vääristyneitä varsinkin, kun kyseessä on näin pieni otos.

Tyypillisimmin kyselytutkimuksella eli surveyllä pyritään selvittämään sitä, miten eri taustatekijöiden mukaan jakautuneet ryhmät suhtautuvat tutkittavaan asiaan. Kyselytutkimuksen peruseriaatteita ovat: systemaattisuus, edustavuus, objektiivisuus ja määrällisyys. Systemaattisuudella tarkoitetaan sitä, että survey- tutkimuksella voidaan varmistua siitä, että huolellisesti suunniteltuna ja toteutettuna tutkimuksella katetaan tarkasteltava ilmiö riittävästi. Edustavuus puolestaan merkitsee sitä, että tutkimus käsittää kattavasti kaikki mahdolliset tapausmuodot, jos otos on valittu tieteellisen edustavuuden näkökulmasta. Objektiivisuus viittaa siihen, että tutkimuksen aineisto kootaan niin täsmälliseksi ja tarkastelua kestäväksi kuin mahdollista. Objektiivisuuden ehtona on, että tutkijan omat arvot ja asenteet eivät saa näkyä tutkimuksen tuloksissa. Viimeisenä kyselytutkimuksen pariaatteena mainitaan määrällisyys, jolla tarkoitetaan sitä, että kysely tuottaa sellaista dataa, joka on ilmaistavissa numeromuodossa ja näin ollen helposti analysoitavissa tilastollisin menetelmin. (<http://www.metodix.com/showres.dll/fi/metodit/survey>)

6.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymyksiä on kolme, joihin tutkimuksessa etsitään vastauksia. Tutkimuskysymyksistä koostuu kolme kokonaisuutta:

1. Onko uusi kustannustehokkaampi palkanlaskentaohjelma käyttäjäystävällisempi? (Onko sitä helpompi käyttää/onko se nopeampi = tuo tehokkuutta palkanlaskentaan)
2. Miten palkanlaskijat kokivat muutoksen uuteen järjestelmään siirryttäessä? (Saivatko palkanlaskijat tarpeeksi koulutusta/perehdytystä ohjelmaan siirryttäessä, miten muutos ylipäänsä otettiin vastaan työyhteisössä)
3. Mikä on henkilöstön työtyytyväisyyden nykytila verrattaessa vuoden 2008 tutkimukseen uuden palkanlaskentaohjelmiston käyttöönoton jälkeen.

6.3 Kyselylomakkeen esittely

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Lomakkeeseen vastattiin sähköisessä muodossa. Vastaamiseen aikaa kuluu keskimäärin noin 15 minuuttia. Lomake oli jaettu eri osa-alueisiin, kysymyksiä oli yhteensä 48. Kysymykset olivat monivalintakysymyksiä.

Kyselylomakkeessa (liite 1) ensimmäisenä ovat taustatietokysymykset, joita on neljä. Taustakysymyksissä ei ole jakoa naisiin ja miehiin, koska palkkahallinnossa työskentelee vain yksi mies. Seuraavana lomakkeella on työtyytyväisyyttä koskevat kysymykset. Työtyytyväisyydestä lomakkeella kysytään samat kysymykset kuin on kysytty vuonna 2008. Näin saadaan vertailtua

tarkasti vastauksia toisiinsa ja saan sitä kautta tutkimukseen mahdollisimman luotettavat lopputulokset.

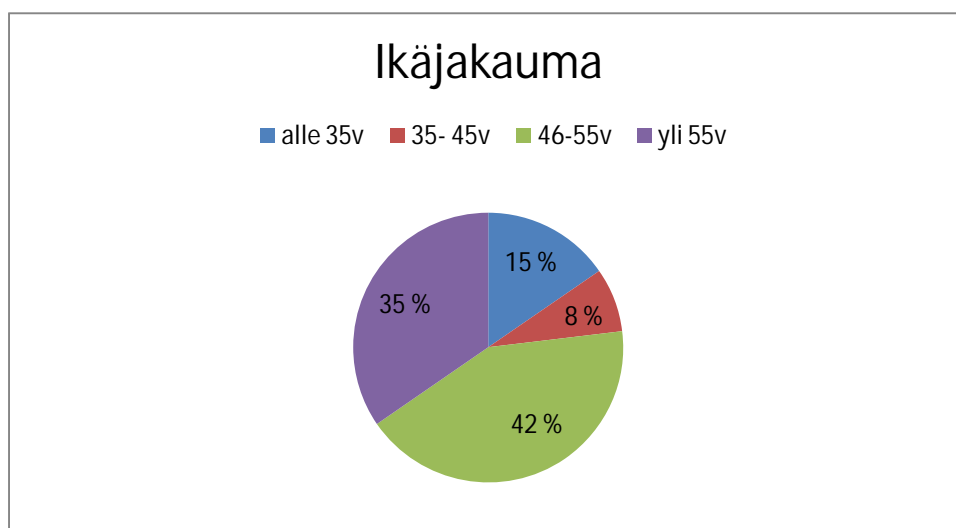
Tämän jälkeen kysymykset koskevat muutosjohtajuutta ja muutosprosessia keskittyen uuteen palkanlaskentaohjelmaan siirtymiseen ja sen käyttöön. Lopuksi teen kysymyslomakkeeseen muutamia vapaasti vastattavia kysymyksiä. En halunnut tehdä kysymyslomakkeesta liian pitkää, että vastaajat jaksavat keskittyä myös viimeisiin kysymyksiin kunnolla. Viimeisenä ovat vapaaehtoiset kysymykset, joita oli kaksi kappaletta.

7 Tutkimustulokset

Tutkimus toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella, joka lähetettiin jokaiselle henkilölle henkilökohtaisesti työsähköpostiin. Kyselylle annettiin vastausaikaa kaksi viikkoa. Kyselylomake lähetettiin yhteensä 30 palkkasihteerille ja esimiestehtävissä oleville henkilöille, joista 26 vastasi kyselyyn. Vastausprosentiksi tuli 87 %, joten tuloksia voidaan pitää luotettavina.

Kyselytutkimuksessa kysymyksiin vastattiin asteikolla 1-5, jossa 1 tarkoittaa täysin eri mieltä ja 5 tarkoittaa täysin samaa mieltä. Lomakkeessa ei selitetty 1 ja 5 välissä olevia numeroita, jotta se ei olisi ollut liian johdatteleva vastaajalle. Tämä osoittautui kuitenkin analysoinnin kannalta huonoksi vaihtoehdoksi, koska tuloksia oli vaikeampi analysoida ilman numeroiden tarkoitusta. Tästä syystä tulokset on selostettu lukijalle keskiarvojen mukaan.

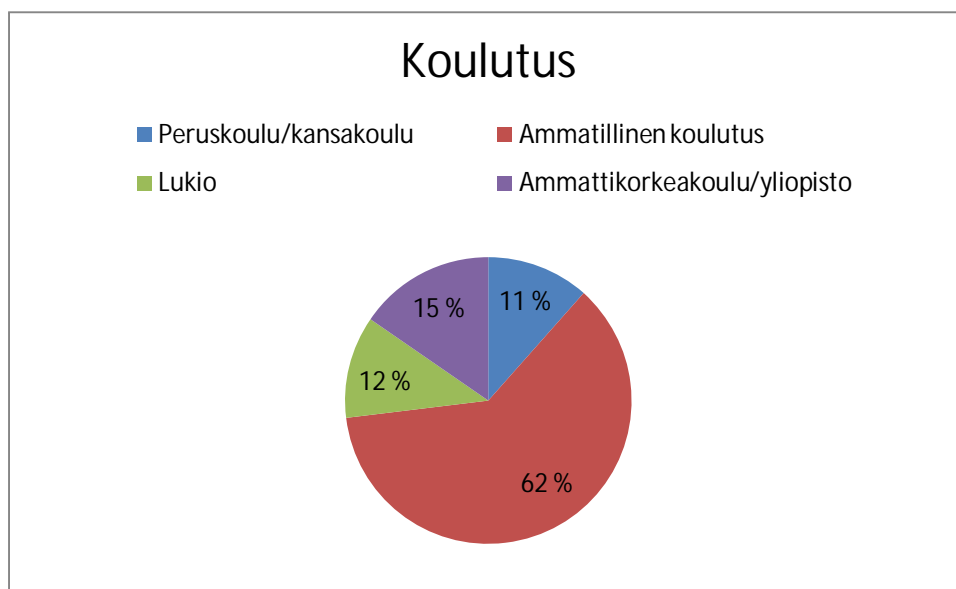
7.1 Taustatiedot



Kaavio 1: Ikäjakauma

Ikäryhmään alle 35 vuotiaat kuului 15 % kaikista vastanneista. Ikäryhmään 35–45 vuotiaat kuului 8 % vastanneista. Kaikista vastanneista 42 % kuului ikäryhmään 46–55 vuotiaat. Yli 55 vuo-

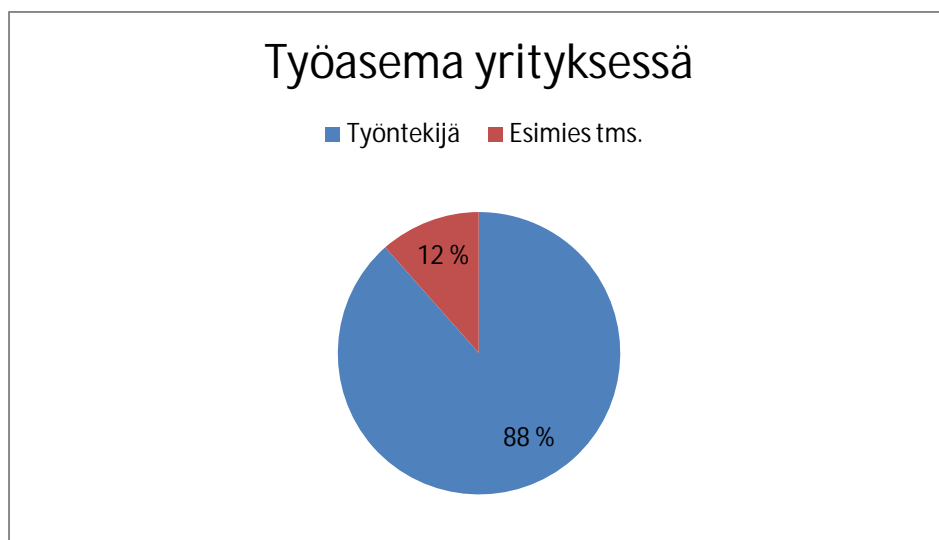
tiaiden ryhmään kuului loput vastanneista eli 35 %. Seutukeskuksen palkkahallinnon työntekijöistä liki 80 % ovat yli 46-vuotiaita. Tästä voi päätellä, että yrityksessä eletään seuraavan 10 vuoden aikana suuria henkilöstön vaihdoksia ja muutoksia.



Kaavio 2: Koulutus

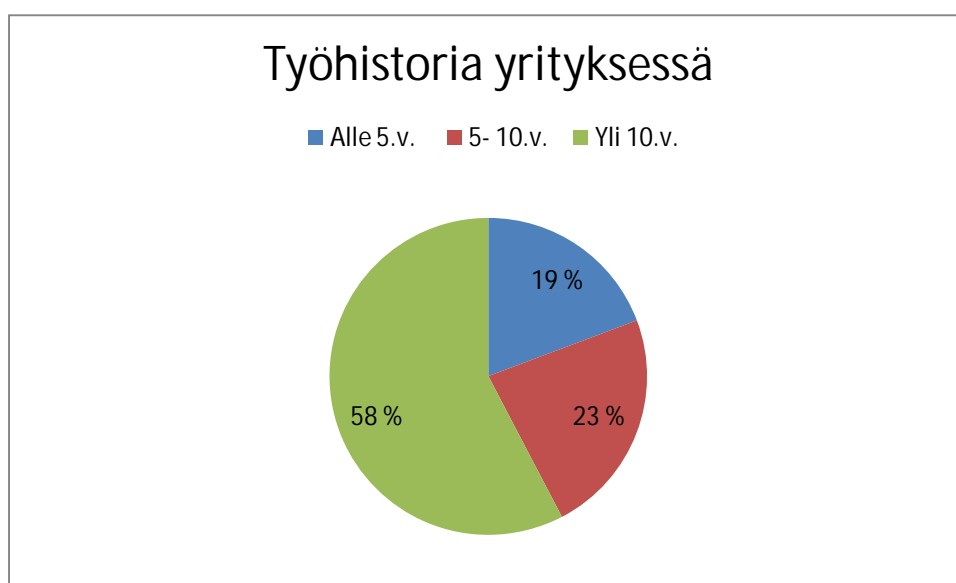
Taustatietokysymys koulutustasosta ilmeni, että 62 prosenttia työntekijöistä on suorittanut ammatillisen koulutuksen, kun taas lukion käyneitä on 12 prosenttia. Ammattikorkeakoulun tai yliopiston suorittaneita on 15 prosenttia kaikista vastanneista. Pienin joukko vastanneista on peruskoulun tai kansakoulun käyneitä 11 prosenttimäärällä.

Tutkimuksessa ei ilmennyt yhtäläisyyttä iän ja koulutuksen suhteen. Ammattikorkeakoulun tai yliopiston suorittaneita löytyi kolmesta ikäryhmästä ja samoin peruskoulun tai kansakoulun käyneitä löytyi myös kolmesta ikäryhmästä.



Kaavio 3: Työasema yrityksessä

Seutukeskuksen palkkahallinnon henkilöstöstä vastanneista 88 % on työntekijöitä ja esimies- tai muissa johtotehtävissä olevia 12 %.



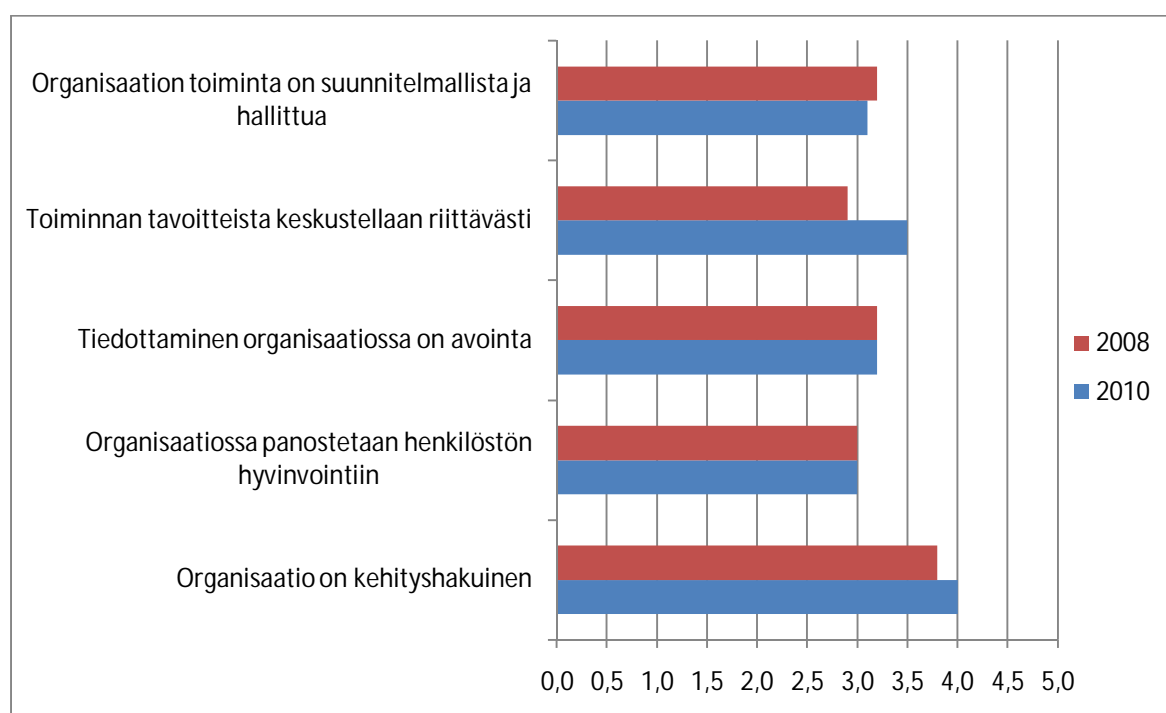
Kaavio 4: Työhistoria yrityksessä

Suurin osa vastanneista eli 58 % on ollut yrityksen palveluksessa alusta alkaen. Työvuosia alle 5 vuotta vastanneista on lähes 20 %. Yrityksessä 5- 10 vuotta työskennelleistä vastaajia oli 23 %. Näiden lukujen myötä voi päätellä, että henkilöstö on sitoutunut yritykseen. Työntekijöistä, jotka ovat olleet yrityksessä töissä yli kymmenen vuotta, ilmeni vastauksista heidän koulutustasonsa olevan suurimmaksi osaksi joko ammatillinen koulutus tai korkeakoulu/ yliopisto koulutus. Työhistorian ollessa alle 10 vuotta, selvää jakoa ei ollut koulutuksessa.

7.2 Työtyytyväisyys

Tutkimustuloksia verrataan vuonna 2008 tehtyyn työhyvinvoinnin tuloksiin. Tähän työhön on otettu vain yksi osa-alue kyseisestä tutkimuksesta vertauskohteeksi. Kaavioissa ylempi palkki kuvaa vuonna 2010 tehtyä tulosta ja alempi palkki verrattavaa tutkimusta. Kaikki tulokset on annettu keskiarvolla kaavioihin.

7.2.1 Organisaatio



Kaavio 5: Työtyytyväisyys, organisaatio

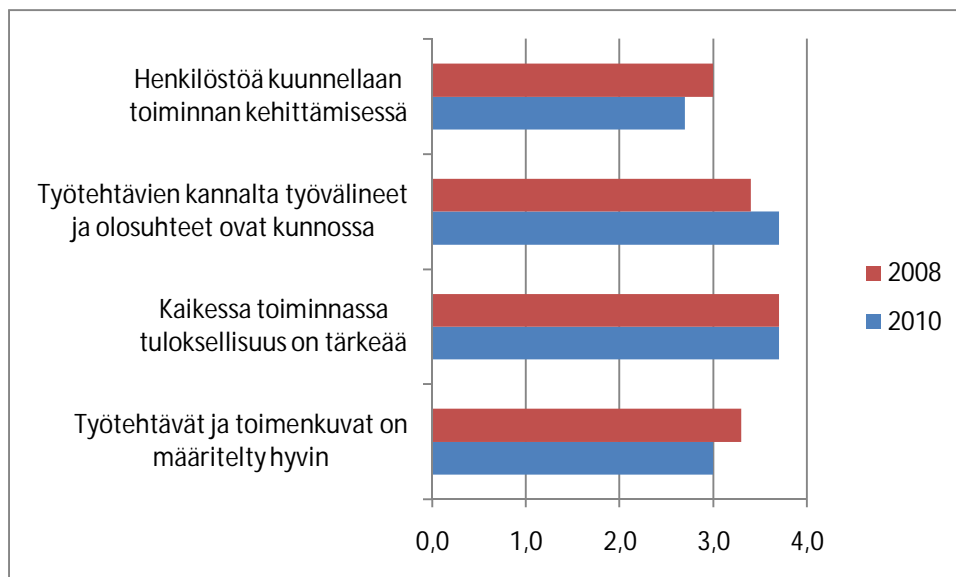
Ensimmäiset kysymykset työhyvinvoinnista koskivat organisaatiota. Kysymyksissä tiedusteltiin, miten työntekijä kokee yrityksen panostuksen koko organisaatiossa. Kysymykset koskivat organisaation toimintaa, tiedottamista, henkilöstön hyvinvointia, kehityshalukkuutta sekä toiminnan tavoitteista keskustelua.

Organisaation kehityshalukkuus koettiin edelleen vahvimaksi alueeksi organisaation sisällä keskiarvon ollen 4,0. Työntekijät selvästi näkevät ja kokevat, että yritys haluaa kehittyä ja kasvaa. Myös toiminnan tavoitteista riittävä tiedottaminen on parantunut yrityksessä hieman vastaajien mukaan. Vuonna 2008 se oli 2,9, kun nyt se oli 3,5. Tässä on tapahtunut isoin muutos parempaan tarkastellessa organisaation toimintaa.

Avoin tiedottaminen yrityksen sisällä sekä hyvinvointiin panostaminen koettiin vastausten perusteella pysyneen entisellä tasolla. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että se on hoidettu

yrityksessä hyvin. Avoin tiedottaminen sai arvosanaksi 3,2 ja hyvinvointiin panostaminen sai arvosanaksi tasan 3. Vastaajat olivat sitä mieltä, että organisaation suunnitelmallinen ja hallittu toiminta on kahdessa vuodessa pysynyt lähes entisellään keskiarvon ollessa nyt 3,1.

7.2.2 Työolosuhteet

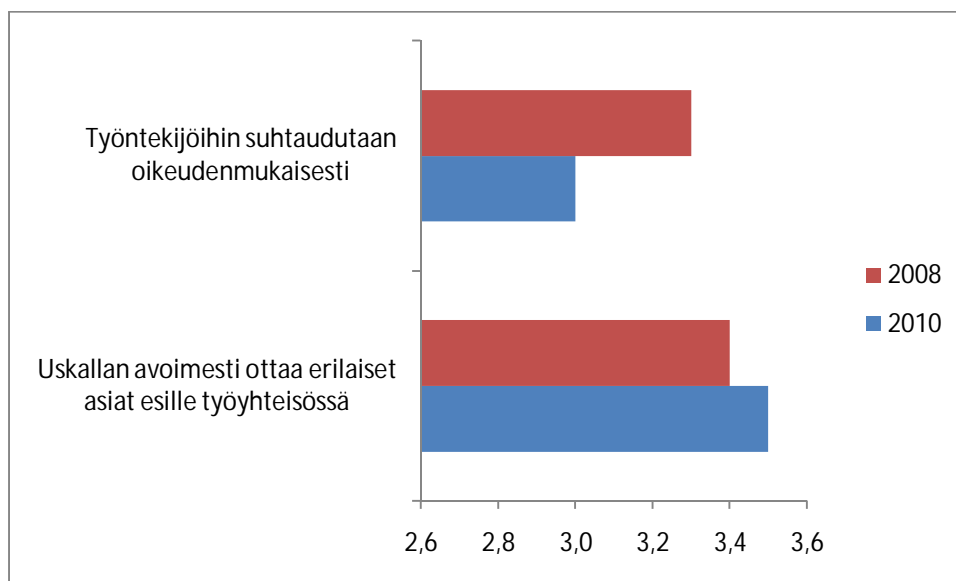


Kaavio 6: Tyytyväisyys, yleiset työolosuhteet

Työolosuhteista vastaustulokset olivat hyvin paljon samanlaiset kuin aiemminkin. Niistä kysyttiin neljällä kysymyksellä: henkilöstön mielipiteiden kuuntelu toiminnan kehittämisessä, työvälineiden ja työolosuhteiden toimivuus, tuloksellisuuden tärkeys sekä työtehtävien ja toimenkuvien toimivuus. Kaikkien kysymysten tulokset kertovat, että vähintään yli puolet vastaajista on tyytyväisiä näihin asioihin.

Pientä laskua oli työtehtävien ja toimenkuvien selkeydessä ja toimivuudessa. Vuonna 2008 oli keskiarvo 3,3, kun sen ollessa nyt 3. Myös henkilöstön kuuntelemisessa oli pientä laskua keskiarvon nyt jääden hieman alle kolmen. Nämä erot ovat niin pieniä, joten merkittävää muutosta ei ole kuitenkaan tapahtunut.

Tuloksellisuuden tärkeydestä yrityksessä kyselytulokset näyttävät täsmälleen samaa arvosanaa kuin kaksi vuotta sitten. Henkilöstö ymmärtää tuloksellisuuden tärkeyden ja on sitoutunut toimimaan sen mukaan, koska vain 20 % vastanneista ei pitänyt sitä niin tärkeänä. Myös työvälineiden ja olosuhteiden toimivuus on kunnossa Seutukeskuksella. Tuloksien mukaan henkilöstö on tyytyväisempi toimivuudesta nyt, keskiarvon noustessa lähelle neljää. Tämä voi liittyä omalta osaltaan siitä, että Seutukeskuksella on tehty kyselyiden välissä suuret investoinnit työtilojen suhteen.

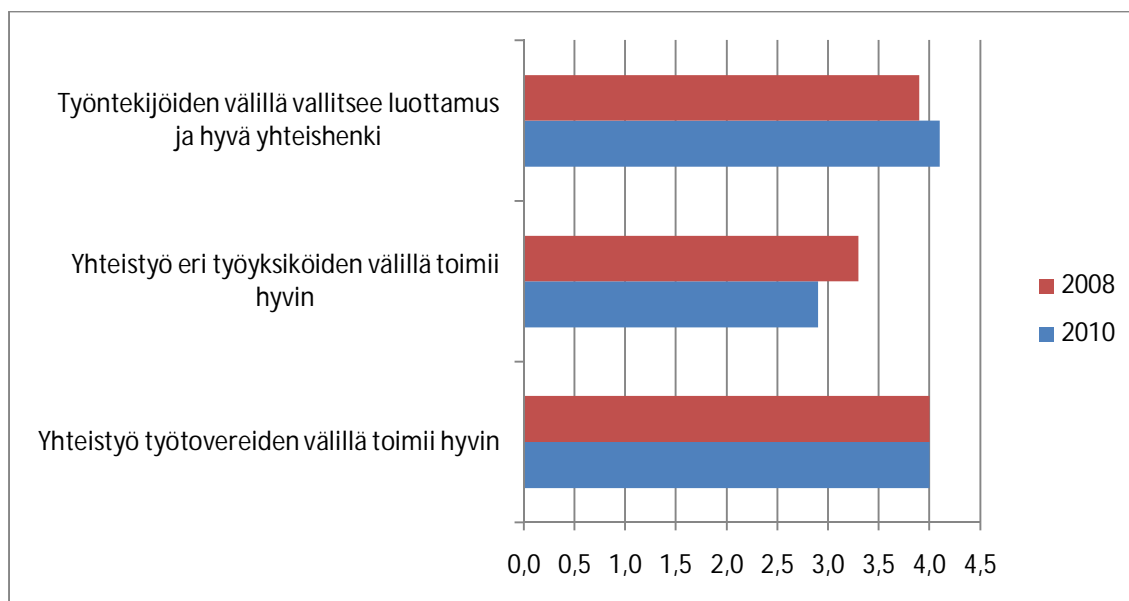


Kaavio 7: Työtyytyväisyys, henkilökohtaiset työolosuhteet

Seuraavissa kysymyksissä selvitettiin työyhteisön oikeudenmukaista toimintaa ja yhteistyötä. Vastaajat ovat tällä hetkellä sitä mieltä, että he pystyvät ja uskaltavat tuoda esille aiempaa paremmin omia asioita ja mielipiteitään. Vastauksien keskiarvoksi kyselyssä saatiin 3,5.

Oikeudenmukainen suhtautuminen työntekijöihin koettiin huonontuneen kahden vuoden sisällä. Vuonna 2008 kyselyssä keskiarvoksi saatiin 3,3, kun nyt se oli uuden tutkimuksen jälkeen 3,00, joten työntekijöistä kolme viidestä kokee edelleen, että heihin suhtaudutaan oikeudenmukaisesti.

7.2.3 Henkilöstön yhteishenki



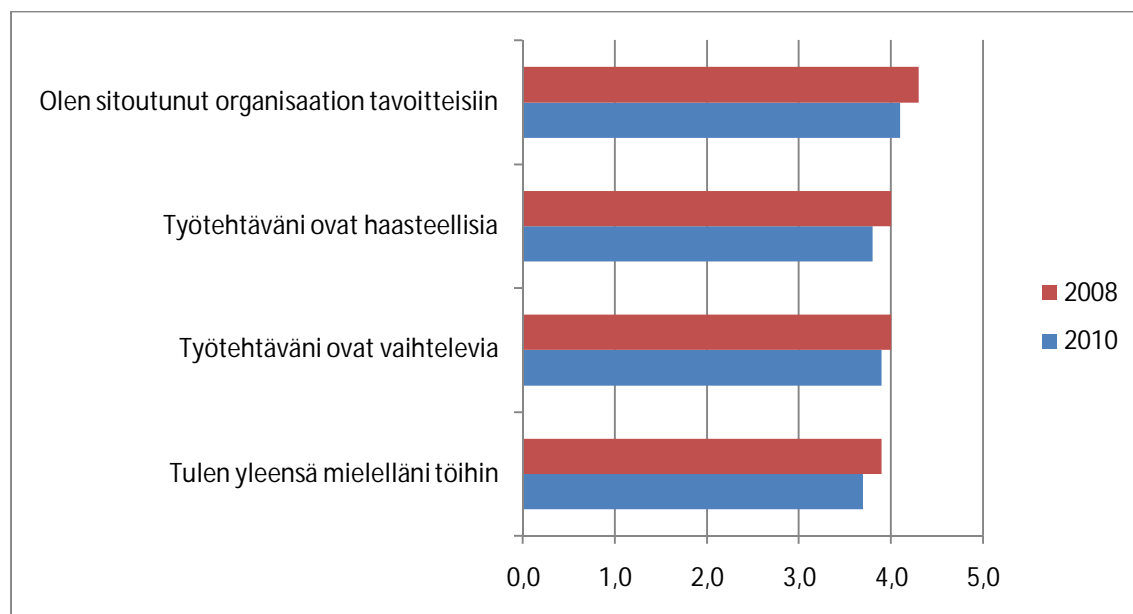
Kaavio 8: Työtyytyväisyys, henkilöstön yhteishenki

Henkilöstön yhteishenkeä tutkimuksessa tutkittiin kolmella kysymyksellä, jotka olivat työntekijöiden luottamus toisiinsa ja hyvä yhteishenki, yhteistyö eri työyksiköiden välillä sekä yhteistyö oman työyksikön välillä. Näitä koskevat kysymykset saivat hyvät arvosanat.

Vastaajat kokevat, että yleinen luottamus työyhteisössä on kiitettävällä tasolla. Viimeisen kahden vuoden aikana luottamus ja kunnioitus henkilöstön välillä on lisääntynyt ja arvosanaksi tutkimuksessa saatiin jopa yli neljän kokonaisarvosana. Yhteistyö saman työyksikön henkilökunnan välillä on myös kiitettävällä tasolla ollen samaa luokkaa kuin aiemmin tutkittaessa eli neljä.

Kolmannessa kysymyksessä tyytyväisyys yhteistyöhön eri työyksiköiden välillä sen sijaan on hieman laskenut. Uudessa tutkimuksessa vastaajien määrä on lisääntynyt, jotka eivät ole tyytyväisiä eri yksiköiden väliseen yhteistyöhön. Keskiarvoksi saatiin 2,9, kun se viimeksi oli 3,3.

7.2.4 Työn sisältö

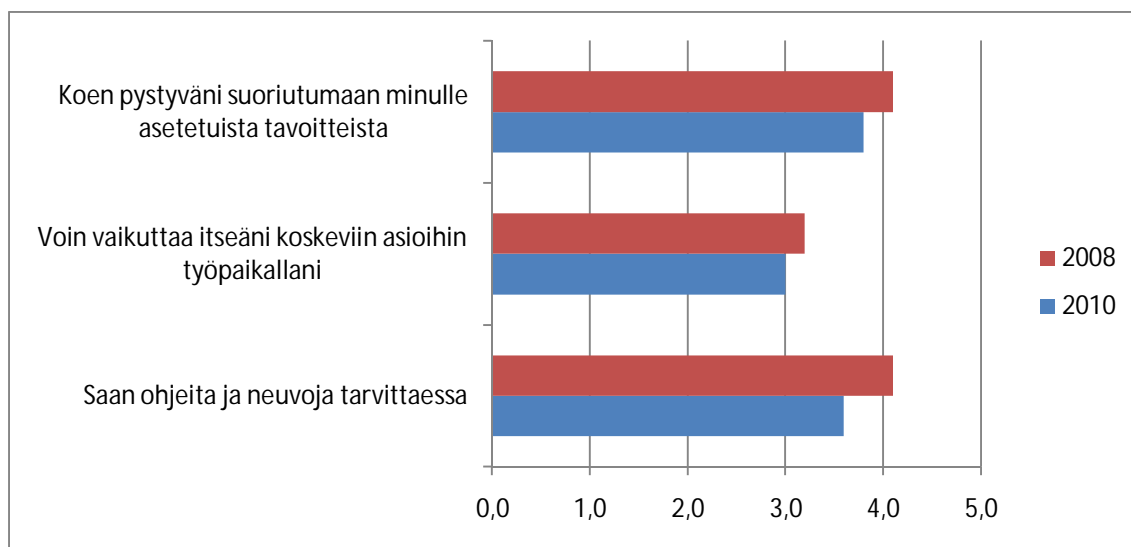


Kaavio 9: Työtyytyväisyys, työn mielekkyys

Työn sisällön kysymyksissä tarkasteltiin työntekijän työhön liittyviä asioita työmotivaation näkökulmasta. Ensimmäiset kysymykset koskivat työhön sitoutumisesta, työtehtävien haasteellisuudesta ja vaihtuvuudesta sekä itse halukkuudesta tulla töihin. Tutkimustulokset olivat tässä ryhmässä kokonaisuutena hieman laskeneet edellisiin tuloksiin verrattaessa, mutta pysyneet kuitenkin lähes samoina. Tästä syystä merkittävää muutosta ei ole tapahtunut.

Henkilöstön sitoutuneisuus sai vastaajien keskuudessa parhaimman tuloksen, joka oli 4,1. Tästä voi päätellä, että henkilöstö arvostaa yritystä työnantajana eikä isompia ongelmia ole. Myös vastaajat olivat suurimmaksi osaksi sitä mieltä, että työpaikalle on mukava tulla töihin. Tämän kysymyksen keskiarvo oli 3,7, kun aiemmin se oli 3,9. Näiden vastausten perusteella voi päätellä, että henkilöstö palkkahallinto-osastolla on sitoutunut työhönsä ja työnantajaan.

Työtehtävien haasteellisuudesta ja vaihtuvuudesta tutkimustulokset olivat myös hyvät. Keskiarvot näissä kysymyksissä olivat 3,9 ja 3,8. Niin kuin jo aiemmin on todettu, tässä kategoriassa tutkimustulokset osoittavat, että henkilöstön työnteko on mielekästä.

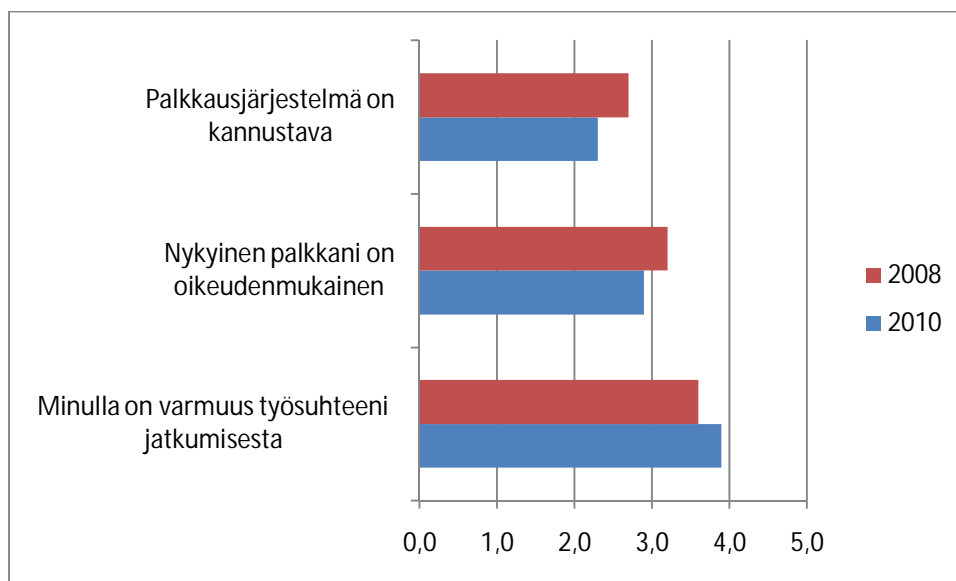


Kaavio 10: Työtyytyväisyys, työn sisältö

Toisessa ryhmässä kysymykset koskivat tavoitteista suoriutumista, vaikutusmahdollisuutta sekä avun saamista tarvittaessa. Myös tässä ryhmässä kokonaisarvosana jäi hieman alemmas kuin kaksi vuotta sitten tehty tutkimus, mutta huomattavaa eroa ei kuitenkaan ollut.

Vastaajista lähes 80 prosenttia oli sitä mieltä, että he pystyvät suoriutumaan annetuista tehtävistä hyvin. Vastausten keskiarvoksi tuli 3,8, kun kaksi vuotta aiemmin tulos oli 4,1. Vaikutusmahdollisuudet työpaikalla ei toteudu vastaajien mielestä yhtä hyvin, mutta siinäkin 60 % kaikista vastaajista oli sitä mieltä, että vaikutusmahdollisuudet ovat hyvät Seutukeskuksessa. Ohjeiden ja neuvojen saaminen tarvittaessa esimieheltä sekä työkavereilta laski puolella prosenttiyksiköllä 3,6. Johtuuko lasku todella huonontuneesta avun saamisesta tarvittaessa vai onko avun ja ohjeiden tarvitseminen vähentynyt ja sitä kautta tulos on huonontunut.

7.2.5 Kannustaminen ja motivointi



Kaavio 11: Työtyytyväisyys, kannustaminen & motivointi

Viimeinen ryhmä työtyytyväisyydestä koskee kannustamista ja motivointia. Näitä asioita kysyttiin kolmella eri kysymyksellä. Kysymykset koskivat palkkausta ja työsuhteen jatkumista. Tästä ryhmästä saatiin huonoin arvosana työhyvinvoinnista sekä alentuneen keskiarvon vastaajien keskuudessa. Kysyttäessä onko palkkaus kannustava, vastaajista vain alle puolet vastasi sen pitävän paikkansa. Myös palkkauksen oikeudenmukaisuus on hieman laskussa vastaajien mielestä.

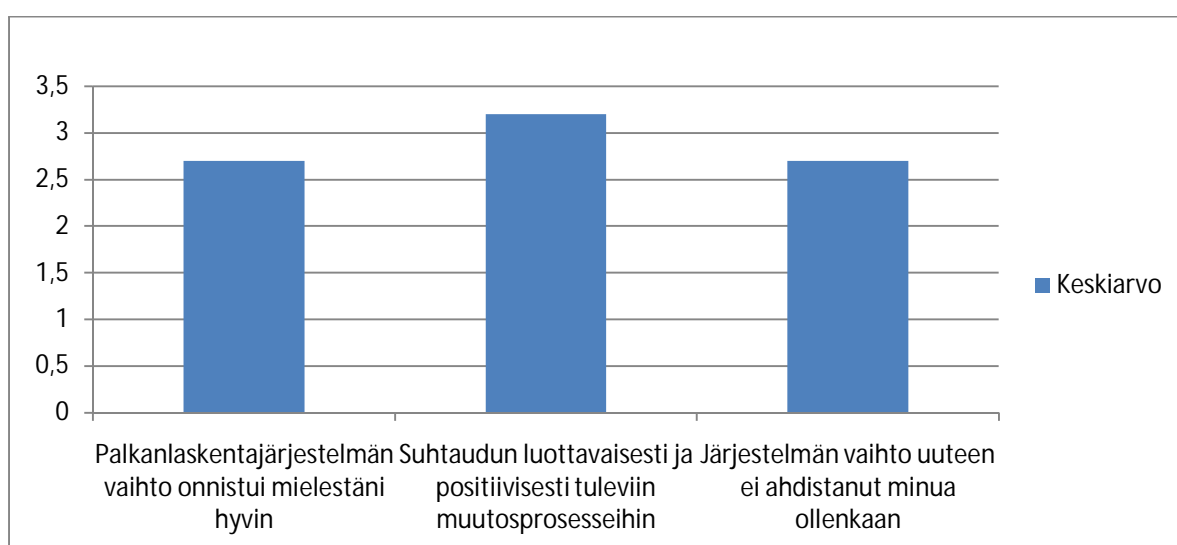
Sen sijaan vastaajien mielestä varmuus työsuhteen jatkumisesta on lisääntynyt työntekijöiden keskuudessa keskiarvon yltäessä melkein kiitettävälle tasolle eli 3,9

Kokonaisarvosanaksi työtyytyväisyydestä Seutukeskuksen työntekijät antoivat 3,4. Vuonna 2008 keskiarvo oli 3,5, joten kahdessa vuodessa muutosta ei liiemmin ole tapahtunut. Tämä tarkoittaa, että reilusti yli puolet työntekijöistä kuitenkin on tyytyväisiä työnantajan toimintamalliin sekä työntekijän hyvinvointiin, mutta kiitettävälle tasolle ei vielä päästy.

7.3 Ohjelmamuutos

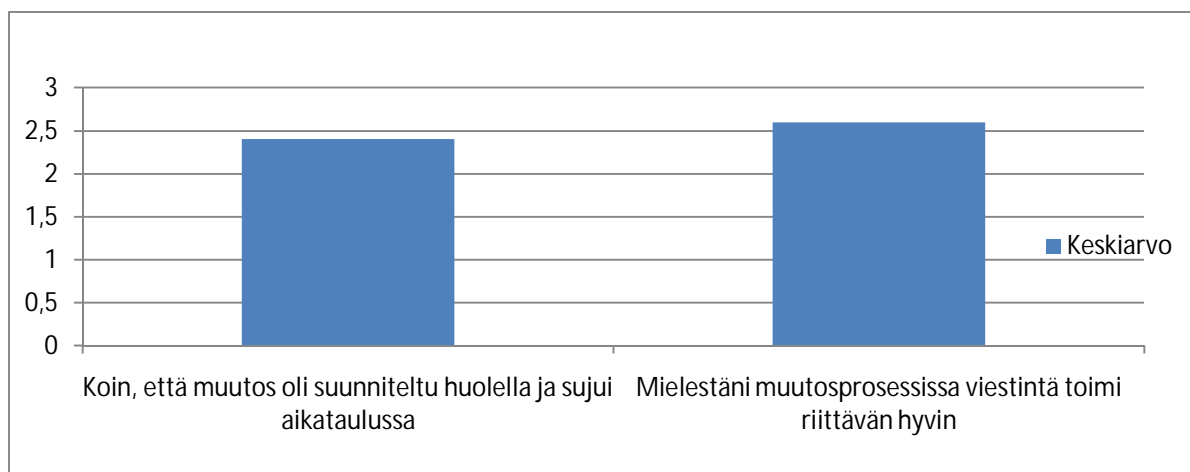
Seuraavissa kaavioissa käsitellään ohjelmistomuutoksiin liittyviä kysymyksiä. Kysymykset ovat väittämiä, joihin palkkahallinnon työntekijät ovat vastanneet ”kuinka hyvin väittämät ovat toteutuneet muutoksessa”. Kaaviot on analysoitu niin, että tuloksia tarkastellaan keskiarvon mukaan. 0 on huonoin (täysin eri mieltä) arvosana ja paras arvosana on 5 (täysin samaa mieltä).

Kaaviossa 12 tarkastellaan kolmea väittämää. Kysyttäessä onnistuiko uuteen palkanlaskenta-ohjelmaan siirtyminen hyvin, vastaajista kukaan ei ollut sitä mieltä, että se olisi onnistunut erittäin hyvin tai että ei olisi onnistunut ollenkaan. Väittämä sai keskiarvoksi 2,7. Seuraavaksi kysyttiin miten työntekijät suhtautuvat tuleviin muutosprosesseihin. Tässä reilusti yli puolet oli sitä mieltä, että he ovat luottavaisia tulevia muutosprojekteja kohtaan. Kuitenkin muutama vastaaja oli vastannut, että on täysin eri mieltä, ettei ole luottavainen tulevaisuudessa uusien vaihdoksien suhteen. Vastaajien keskiarvo 3,2. Viimeisimpänä tarkastelussa oli järjestelmän vaihdosta koituva ahdistus. Vastaajat olivat sitä mieltä, että järjestelmän vaihdosta aiheutui jonkin verran ahdistusta. Vastaukset jakaantuivat tasaisesti jokaiselle vastausvaihtoehdolle keskiarvon ollessa 2,7.



Kaavio 12: Ohjelmamuutos 1

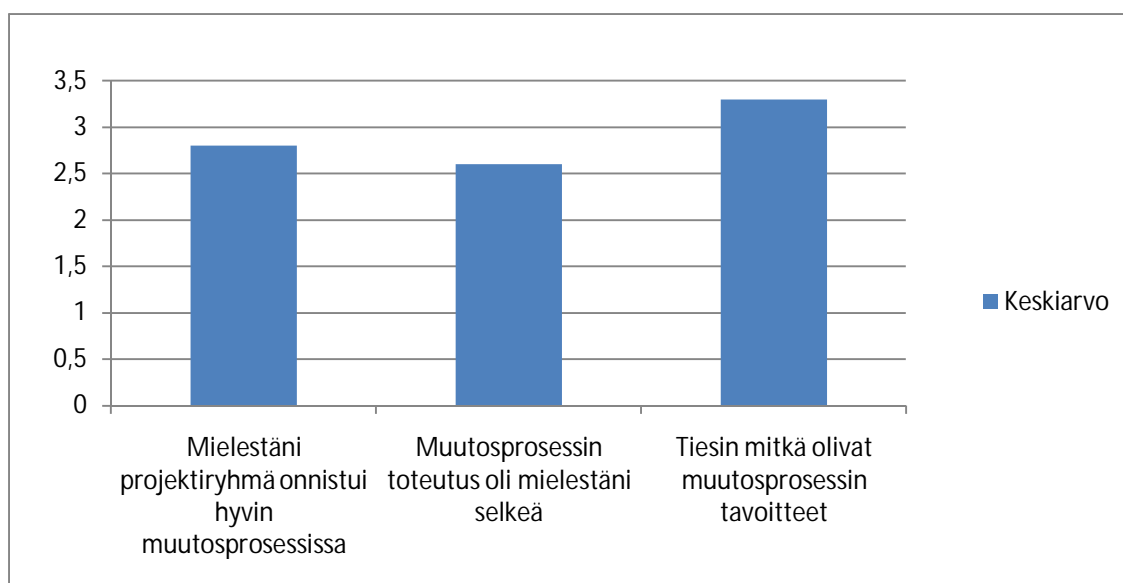
Seuraavat kysymykset koskevat muutoksen suunnittelua ja aikataulussa pysymistä sekä viestintää muutosprosessissa. Hieman alle puolet vastaajista oli sitä mieltä, että muutos oli suunniteltu hyvin ja pysyi aikataulussa. Vastaajista kukaan ei vastannut, että väittämä pitäisi täysin paikkansa, joka laski varmasti keskiarvoa. Viestinnän toimivuudesta vastaajat olivat hieman enemmän samaa mieltä väittämän kanssa, keskiarvo oli 2,6.



Kaavio 13: Ohjelmamuutos 2

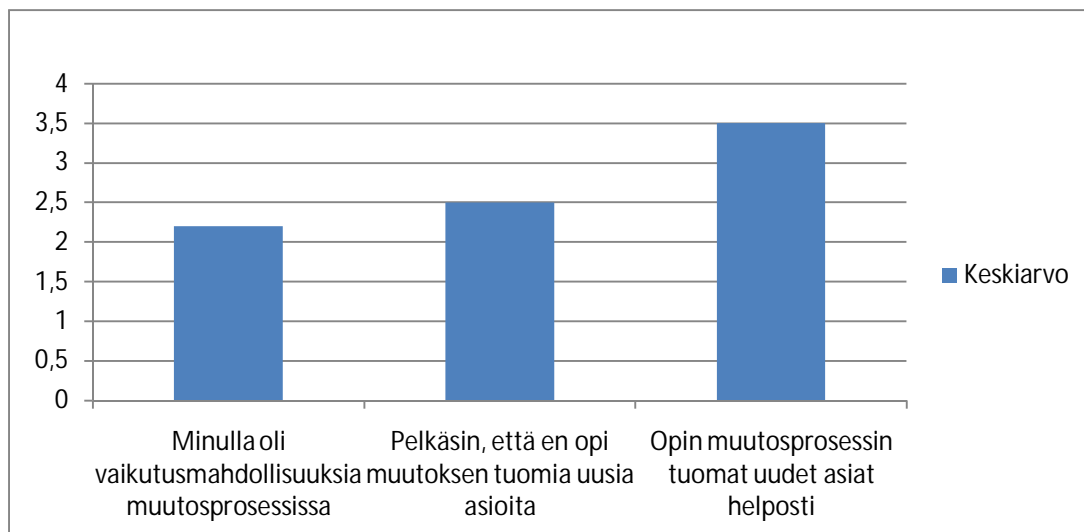
Palkkasihteerit vastasivat projektiryhmää koskeviin sekä projektin toteutusta ja tavoitteita koskeviin kysymyksiin, joita oli kolme. Vastaajien mielestä parhaiten toteutui tietomuutosprosessille annetuista tavoitteista. Vastaajista yli puolet oli vastannut 3 tai 4 kohdan mukaisesti kysymykseen. Keskiarvo vastauksille oli 3,3.

Seuraavassa kysymyksessä 14 oli vastannut, että Populus- ohjelman muutosprosessin toteutus ei ollut kovin selkeä ja 12 muuta vastaajaa kokivat, että toteutus oli melko selkeä. Kokonaisarvosanaksi tuli 2,6. Viimeisessä väittämässä kysyttiin, onnistuiko projektiryhmämuutosprosessissa hyvin. Vastauksia ei saanut kumpikaan ääripää eli vastauksia 1 ja 2. Kaikki vastaukset olivat vaihtoehdoissa 2-4. Keskiarvo oli 2,8.



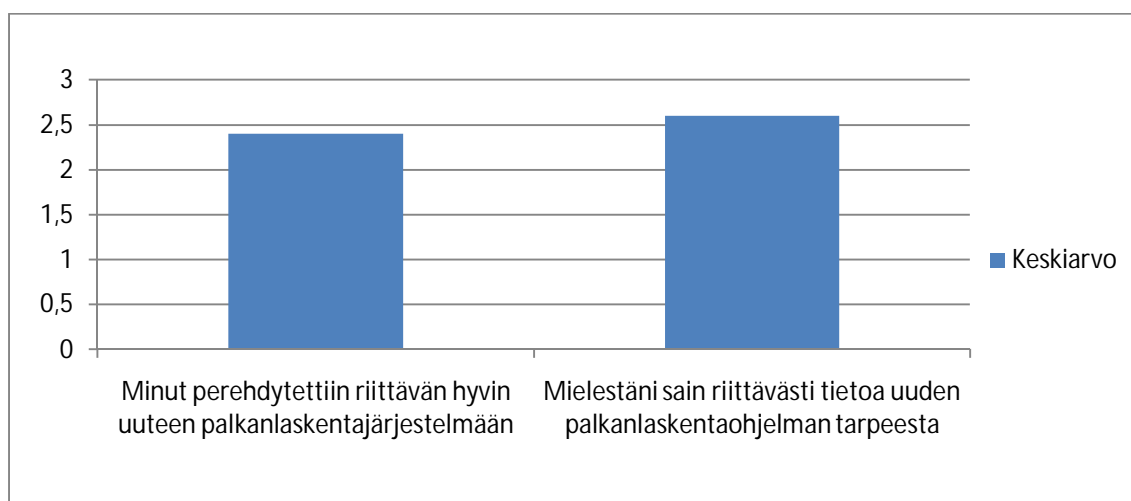
Kaavio 14: Ohjelmamuutos 3

Seuraavat kysymykset koskivat palkkasihteerien työtä. Vastaajat olisivat toivoneet saada vaikuttaa enemmän palkanlaskenta- ohjelman käyttöönotossa ja sen etenemisessä. Tästä johtuen väittämä sai keskiarvoksi vain 2,2. Kaksi muuta kysymystä koski uuden oppimista ohjelman vaihdon myötä. Vastaajien mielestä yli puolet oli sitä mieltä, että uuden oppiminen ei tuottanut pelkoa sekä uusien asioiden opettelu kävi helposti.



Kaavio 15: Ohjelmamuutos 4

Viimeiset kysymykset järjestelmämuutoksesta koskivat palkkahallinnon henkilöstön mielipidettä uuden ohjelman perehdyttämisestä sekä siitä, saiko henkilöstö tarpeeksi tietoa uuden palkanlaskentaohjelman tarpeesta yritykselle ja ohjelman käyttäjille. Molemmissa kysymyksissä vastaajat olivat hieman epäroivällä kannalla. Uuden palkanlaskentaohjelman perehdytyksestä vastaajat antoivat kokonaisarvosanaksi 2,4 ja riittävä tiedonsaanti palkanlaskentaohjelman tarpeesta 2,6. Kokonaisarvosanaksi järjestelmämuutos sai 2,7.



Kaavio 16: Ohjelmamuutos 5

Yhteenveto:

Vastaajat olivat tyytyväisimpiä muutosprosessissa seuraaviin asioihin:

- Suhtaudun luottavaisesti ja positiivisesti tuleviin muutosprosesseihin
- Opin muutosprosessin tuomat uudet asiat helposti
- Tiesin mitkä olivat muutosprosessin tavoitteet

Vastaajat olivat tyytymättömiä muutosprosessissa seuraavissa asioissa:

- Minulla oli vaikutusmahdollisuuksia muutosprosessissa
- Koin, että muutos oli suunniteltu huolella ja sujui aikataulussa
- Minut perehdytettiin riittävän hyvin uuteen palkanlaskentajärjestelmään

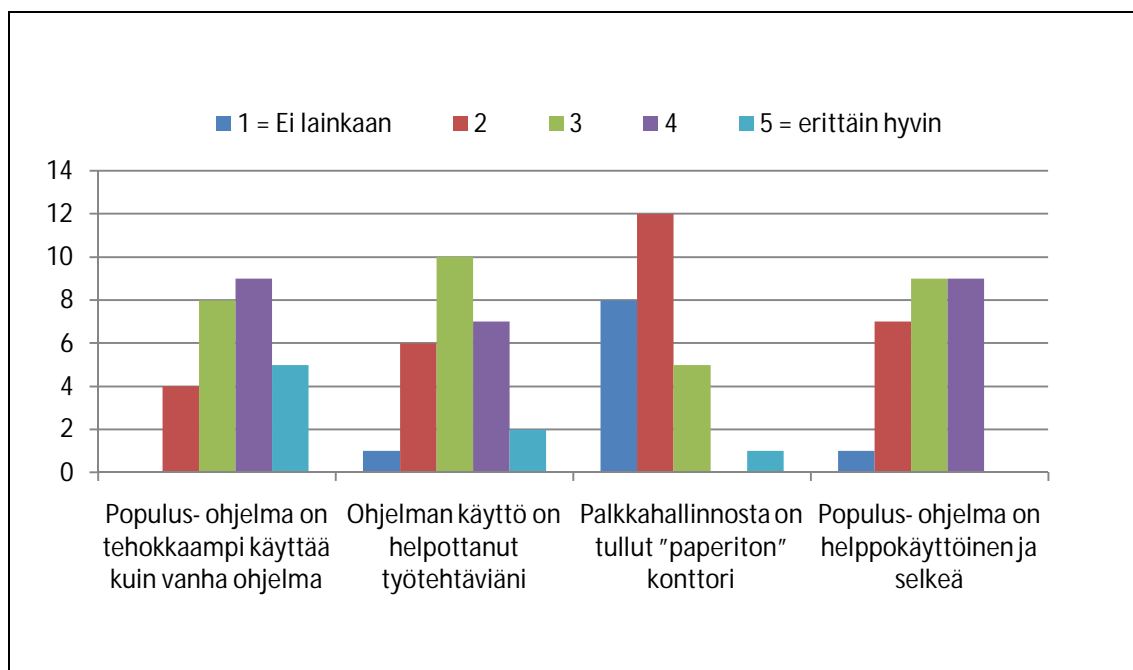
7.4 Populus -ohjelman käyttö

Seuraavissa kysymyksissä selvitettiin, mitä mieltä vastaajat olivat uudesta Populus- ohjelmasta. Heiltä tiedusteltiin, pitivätkö väittämät paikkansa ohjelman tehokkuudesta, onko ohjelma helppo ja selkeä käyttää sekä onko sähköinen ohjelma tehnyt palkkahallinnosta ”paperittoman” konttorin.

Parhaiten vastaajien mielestä on toteutunut tehokkuus. Palkanlaskijat ovat sitä mieltä, että Populus- ohjelma on tehokkaampi käyttää kuin vanha ohjelma. Väittäjä ei saanut yhtään vaihtoehdon 1 valintaa, joten kaikki vastaajat ovat vähintään jonkin verran samaa mieltä.

Työnteon helpottuminen ohjelman kautta sekä ohjelman helppokäyttöisyys sai keskimäärin saman tuloksen. Vaikka vastaukset jakaantuivat usealle vaihtoehdolle, saivat molemmat väittämät keskiarvoksi 3.

Populus on sähköinen palkanlaskentaohjelma, siitä huolimatta vastaajat ovat sitä mieltä, että paperiton konttorimalli ei toteutunut ohjelman vaihdon vuoksi. Lähes jokainen oli sitä mieltä, että palkkahallinnossa paperin määrä ei ole laskenut, vaikka ohjelman myötä siirryttiin entistä sähköisempään toimintatapaan.



Kaavio 17: Populus- ohjelman käyttö

7.5 Avoimet kysymykset

Kyselylomakkeen lopussa oli kaksi avointa kysymystä. Ensimmäisessä kysymyksessä vastaajat saivat kertoa omin sanoin parannusehdotuksia Seutukeskuksen johdolle siitä, miten työtyytyväisyyttä voisi parantaa ja kehittää. Toisessa kysymyksessä vastaajat saivat kirjoittaa parannus- ja kehitysehdotuksia Populus- palkanlaskentaohjelmalle.

Vastaukset olivat usein yhteydessä aiemmin kysyttyihin kysymyksiin, esimerkiksi työtyytyväisyyteen liittyvä kysymys palkkauksesta (kaavio 11). Siinä kysyttiin, onko palkkaus oikeudenmukainen ja kannustava. Kokonaisarvosana oli laskenut vuodesta 2008. Niinpä parannusehdotuksiin oli toivottu saada palkka suuremmaksi tai palkkausjärjestelmä enemmän motivoivaksi sekä kannustepalkkio tehtävien vaativuuden mukaan.

Parannusehdotuksissa usea vastaaja toivoi esimieheltä enemmän työntekijöiden mielipiteiden kuuntelua ja huomioon ottamista. Myös remontin yhteydessä siirtyminen avokonttorimalliin sai palautetta.

Vastaajien parannus- ja kehitysehdotuksia työtyytyväisyyteen:

"Henkilöstöä tulisi kuunnella etenkin työtehtäviä vaihdettaessa. Työnkuvat muuttuvat jatkuvasti, mieluisia töitä otetaan pois ja uusia heitetään tilalle. Mielipiteet eivät vaikuta mitenkään ja siirretään täysin toisenlaisiin tehtäviin kysymättä mitään"

"Palkka pitäisi olla kilpailukykyinen"

"Tiedottaminen ja ohjeistus pitäisi saada ajantasaiseksi oman työyksikön sisällä ja toisaalta myös koko yrityksessä. Palkkausta tulisi parantaa (huonommat palkat kuin esim. valtion vastaavassa palveluyksikössä) ja palkan määräytymisestä pitäisi olla kaikilla selkeä kuva. Työrauha pitäisi taata kaikille, avokonttorin hälyssä ei pysty keskittymään"

"Uuden henkilön perehdyttäminen, tiedottamisen pelisäännöt, henkilöstöohjeiden ajantasaisuus ovat työn alla ja parantavat valmistuessaan työtyytyväisyyttä. Aitoa välittämistä ja yhdessä tekemisen meininkiä, sitoutumista ja avoimuutta lisää niin hyvä tulee"

Palkanlaskentaohjelman parannus- ja kehitysehdotuksissa suurin osa vastaajista toivoi luotettavuutta lisää sekä ohjelmassa olevien toimintojen toimivuutta oikein. Populus- ohjelmaan toivottaisi myös käsikirjaa, joka olisi palkanlaskijoiden apuna työssä.

Vastaajien parannus- ja kehitysehdotuksia Populus- palkanlaskentaohjelmaan:

"Yhtenäinen ajan tasalla oleva käsikirja ja sen ylläpito olisi ehdottoman tärkeää. koulutusta, kertausta myös perustiedoista, koska peruskoulutus jäi meiltä puuttumaan kokonaan ja koulutusta tarvitaan paljon, että opimme ymmärtämään miten esim. eri perustiedot vaikuttavat tietojen kertymiseen ja mistä tiedot haetaan esim. lomalisälaskennassa tai vuositilityksissä. Automaattisia ristiriitatarkistuksia"

"Luotettavuus paremmaksi"

"Olemassa olevat virheet korjataan ohjelmaan. Huolehditaan siitä että versio-päivityksessä ei vanhat virheet enää palaudu"

"Populus hyödyntää laajalti sähköistä ilmoittamista, suurin tarve saada projektin keskeneräisyydet hoidettua ja keskittyä omien prosessien kriittiseen tarkasteluun"

8 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitän tutkimustuloksien perusteella tehdyt johtopäätökset tutkimuksesta. Niitä verrataan ja käsitellään myös teoriaosuuteen, joka löytyy työni luvuista 3- 5.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli antaa vastaus kolmeen tutkimuskysymykseen. Ensimmäisenä kysymyksenä oli, onko henkilöstön mielestä uusi palkanlaskentaohjelma käyttäjäystävällisempi kuin vanha ohjelma? Toiko ohjelman vaihto tehokkuutta palkanlaskentaan sekä, onko ohjelma helppokäyttöisempi kuin vanha käytössä ollut ohjelma? Seuraavana kysymyksenä oli palkanlaskijoiden kokemukset uuteen ohjelmaan siirryttäessä. Saivatko he mielestensä tarpeeksi informaatiota koskien muutosprojektia sekä, miten käyttöönotto otettiin ylipäänsä vastaan palkkahallinnon työntekijöiden näkökulmasta katsottuna. Viimeisenä tutkimuskysymyksenä oli työtyytyväisyys, mikä on työtyytyväisyyden taso palkkahallinnossa nykypäivänä. Kyse-lyvastauksia verrattiin vuonna 2008 tehtyyn työtyytyväisyyskyselyyn Seutukeskus Oy Hämeessä.

Kysely toteutettiin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä, joka lähetettiin sähköisellä kyselykaavakkeella kaikille palkkahallinnossa työskenteleville henkilöille. Kyselyyn vastasivat sekä työntekijät että esimiestehtävissä toimivat henkilöt. Kysely lähetettiin yhteensä 30 henkilölle, joista 26 vastasi kyselyyn. Vastausprosentiksi kyselyyn 87 %.

Tutkimuslomake oli jaettu neljään osaan. Ensin olivat taustakysymykset. Seuraavaksi oli työtyytyväisyyden osa-alue. Näiden jälkeen oli vuorossa muutosjohtajuuteen ja uuteen palkanlaskentaohjelmaan liittyvät kysymykset. Viimeisenä olivat vapaasti vastattavat kysymykset, joissa annettiin vastaajien kertoa kehitysehdotuksia työtyytyväisyyden parantamiseen sekä kehitysehdotuksia Populus- ohjelman käyttöön.

Kyselylomakkeen kysymyksiin vastattiin asteikolla 1-5. 1 tarkoittaa täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Tutkimuksen analysointivaiheessa tuli esille, että analysointia hieman vaikeutti muutosjohtajuuden osalta, että kyselylomakkeessa (liite 1) ei ollut kerrottu kaikkien numeroiden merkitystä. Tästä syystä useimmat kysymykset jouduttiin analysoimaan keskiarvon mukaan. Tässä analysointitavassa 0 tarkoittaa huonointa tulosta ja 5 parasta mahdollista tulosta.

Taustakysymyksissä tiedusteltiin vastaajien ikää, koulutusta, työasemaa yrityksessä sekä työhistoriaa yrityksessä. Seutukeskuksen palkkahallinnon työntekijöistä 78 % on yli 45- vuotiaita. Henkilöstöstä 15 % ovat alle 35- vuotta ja 8 % 35-45 vuotta. Vastaajista 12 % oli esimiestehtävissä olevia ja loput työntekijöitä. Koska suurin osa vastaajista kuului vanhempaan ikäluokkaan, luonnollisesti myös työhistoriaa yrityksen palveluksessa useimmilla henkilöillä oli yli 10 vuotta (58 %). Viitala (2003, 135) kertoi, että jos työtä ei miellä mielekkääksi, henkilö ei

myöskään sitoudu yritykseen. Tästä voi päätellä, että henkilöstö on tyytyväinen työhönsä, koska on sitoutunut antamaan työpanoksensa Seutukeskukseen.

Tutkimuksen tyytyväisyyttä koskeva osuus analysoitiin vertaamalla vuonna 2008 tehtyyn tutkimukseen tyytyväisyydestä. Kysymysten tulokset kerrottiin keskiarvoina. Kyselyyn oli otettu koko organisaatiota koskevia kysymyksiä sekä kysymyksiä muun muassa työvälineistä, työtehtävistä, palkkauksesta, vaikutusmahdollisuuksista, työntekijöiden yhteishengestä sekä tavoitteista.

Kokonaisarvosanaksi kaikista vastauksissa Seutukeskuksen palkkahallinnon tyytyväisyydestä tuli 3,4. Vuonna 2008 keskiarvo oli 3,5, joten kahdessa vuodessa muutosta parempaan tai huonompaan ei liiemmin ole tapahtunut. Tulokseen vaikuttaa varmasti omalta osaltansa uuden palkanlaskentaohjelman käyttöönotto, joka on vaatinut henkilöstöltä venymistä niin työajoissa kuin työmäärissäkin siirryttäessä rinnakkaissuorituksella sekä vaiheittaisella käyttöönotolla (Roukala 1998, 262, 263) uuteen Populus- ohjelmaan ja sitä kautta mahdollisesti vaikuttanut vastauksiin.

Verrattaessa kaksi vuotta sitten tehtyyn tyytyväisyystutkimukseen, henkilöstön mielestä toiminnan tavoitteista keskustellaan nykypäivänä huomattavasti enemmän kuin kaksi vuotta sitten. Tätä pidetään yleisesti erittäin tärkeänä asiana työhyvinvoinnin kannalta. Vastaajat olivat sitä mieltä, että toiminnan tavoitteista keskustellaan yrityksessä hyvin, keskiarvon noustessa 2,9:stä 3,5.

Myös työtehtävien kannalta ajateltuna työvälineiden toimivuus koettiin olevan paremmin kuin aiemmin tutkittaessa. Työvälineiden toimivuudesta vastaajat antoivat keskiarvoksi 3,7, kun aiemmin se oli 3,4. Niin kuin Rauramo (2004, 113-116) kertoi, on työhyvinvoinnin kannalta tärkeää panostaa työolosuhteisiin kuten työtilan toimivuuteen, kalusteisiin ja työvälineisiin sekä siisteyteen. Seutukeskuksessa tehtiin vuonna 2010 laaja remontti. Yrityksessä siirryttiin silloin avokonttorimalliin sekä samalla raikastettiin työpaikan ilmettä ja viihtyvyyttä monella eri tavalla. Työviihtyvyydestä koskevassa vapaassa kysymyksessä vastaajat olivat kuitenkin kirjoittaneet muutamia huomautuksia meluhaitoista.

Vastaajat olivat myös sitä mieltä, että kahdessa vuodessa on parantunut työntekijöiden välillä vallitseva hyvä yhteishenki ja luottamus sekä he ovat luottavaisin mielin työsuhteen jatkuvuudesta. Myös yrityksen kehittymishalukkuuteen vastaajat ovat alkaneet uskoa nykyään enemmän. Tähän vaikuttaa luultavasti omalta osaltaan uusiin tehokkaampiin ohjelmiin panostaminen.

Sen sijaan vastaajien mielestä vuodesta 2008 on huonontunut palkkausjärjestelmä. Se ei motivoi henkilöitä parempaan työtulokseen. Kun vuonna 2008 kannustava palkkausjärjestelmä sai arvosanaksi 2,7, on se nyt vain 2,3. Tämä aihe tuli vapaissa kysymyksissä myös esille useamman kerran, kun kysyttiin kehitys- ja parannusehdotuksia työhyvinvoinnin kannalta. Yrityksen kannattaisi miettiä, miten tätä asiaa voisi saada parannettua yrityksessä.

Jos yritys ei pysty suoraan kehittämään palkkausjärjestelmäänsä, on myös muita vaihtoehtoja käytettävissä. Yritys voi ottaa käyttöön vapaaehtoisia etuja, joita on esimerkiksi puhe-linetu ja autoetu. Näistä työntekijä maksaa vain veroprosenttinsa mukaisen veron osuuden ennakonpidätyksen yhteydessä. (Viitala 2003, 270.) Myös verotuksen ulkopuolelle jää joitakin etuja, joista työntekijälle on taloudellista etuutta. Näitä etuja yritys voi tarjota vain kohtuullisissa rajoissa, mutta niiden pitää olla koko henkilöstölle tasapuolisesti käytettävissä. Tämän kaltaisia etuuksia ovat esimerkiksi yrityksen tukema virkistystoiminta, mökin käytön lomaviihottomahdollisuudet, liikuntapalvelut, lakisääteistä laajempi terveydenhuolto sekä erilaiset henkilöstöalennukset. (Viitala 2003, 270.)

Työtehtävistä vastaajat olivat sitä mieltä, että he pystyvät aiempaa huonommin selviytymään annetuista tehtävistä sekä saavat vähemmän ohjeita ja neuvoja tarvittaessa työtehtävissä. Selviytyminen annetuista tehtävistä sai keskiarvoksi 3,8, kun se vuonna 2008 oli 4,1 sekä ohjeiden ja neuvojen saaminen tarvittaessa laski 3,6:teen 4,1:stä. Myös työyksiköiden välinen yhteistyö sai huonomman keskiarvon kuin aiemmin. Muut lomakkeella kysytyt kysymykset tyytyväisyydestä olivat pysyneet lähes samoina.

Seuraavana kyselylomakkeella oli muutosjohtajuutta koskevat kysymykset. Kysymyksiä oli yhteensä 14. Kysymyksissä tiedusteltiin henkilöstöltä, miten hyvin he kokivat väittämien onnistumisen ohjelmamuutoksessa. Kysymyksissä oli viisi vaihtoehtoa, 1 tarkoitti täysin erimielistä ja 5 tarkoitti täysin samaa mieltä. Vastaukset jakaantuivat suurimmaksi osaksi väittämiin melko eri mieltä (2), ei samaa mieltä/ei eri mieltä (3) tai melko samaa mieltä (4). Myös täysin eri mieltä (1) sai muutamia vastauksia, mutta täysin samaa mieltä (5) vastattiin vain yhden kerran.

Tyytyväisimpiä vastaajat olivat muutosprosessissa kysytyjen kysymysten perusteella kolmeen asiaan. Ensimmäisenä oli suhtautuminen luottavaisesti ja positiivisesti tuleviin muutosprosessihin tulevaisuudessa. Kysymys sai keskiarvoksi 3,2. Seuraavana oli muutosprosessista koituvien uusien asioiden helppo oppiminen keskiarvolla 3,5 sekä muutosprosessin tavoitteiden ymmärtäminen, jonka keskiarvo oli 3,3. Nämä asiat liittyvät muutoksessa toisiinsa positiivisen suhtautumisen kanssa.

Arikoski (2007, 56-59) kirjoitti muutokseen liittyvistä pelkotiloista, jotka ovat jaettu kolmeen ryhmään, aktiivit, näennäisaktivistit sekä passiivit. Aktiiveille ominaista on positiivinen asenne ja usko selviytyä uusista haasteista ja muutoksista. Näennäisaktivistit suhtautuvat ristiriitaisesti muutokseen ja siitä selviytymiseen, mutta useimmiten he ymmärtävät muutostarpeen, mutta eivät uskalla lähteä siihen mukaan. Passiivit sen sijaan pakenevat ja torjuvat muutoksen. He synnyttävät mielessänsä uhkakuvia, pelkoa ja vastarintaa ja siitä syystä eivät pysty ymmärtämään muutostarvetta. Näistä kolmesta ryhmästä Seutukeskuksen palkkahallinto kuuluu selvästi ensimmäiseen ryhmään eli aktiiveihin. Tämä on erittäin tärkeä asia koko organisaatiolle, koska se tarkoittaa myös sitä, että yrityksen johto on pystynyt kertomaan ja tiedottamaan muutoksen hyödyistä henkilöstölle hyvin ja tästä syystä työntekijöillä on positiivinen asenne tulevia muutosprosesseja kohtaan.

Arikoski (2004, 7) muistuttaa myös, että aidon muutoksen perusta on oppiminen. Se johtaa ajattelun ja käyttäytymisen muuttumiseen vanhasta uuteen. Tämä ei tarkoita ainoastaan jonkin toimintatavan tai prosessin muuttumista vaan, että ihmisen on hyväksyttävä muutos myös tunnetasolla. Niin kuin aikaisemmin kerrottiin, yksi parhaista arvosanan saaneista kysymyksistä oli, että vastaajien mielestä he kokevat uuden oppimisen helpoksi. Tämä vahvistaa, että henkilöstö on aidosti ymmärtänyt muutoksen tuomat edut niin omassa työssä kuin koko yritykselle.

Vastaajien mielestä huonointen muutokseen liittyvissä asioissa onnistuttiin seuraavissa asioissa. Ensimmäisenä oli muutoksen suunnittelu sekä aikataulussa pysyminen. Virtasen (2000, 73) sanoja lainaten ” hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”, kuvaa hyvin suunnittelun tärkeyttä.

Ongelmat aikatauluissa kuuluvat omalta osaltaan muutokseen. Epäonnistumisen syitä ovat johdon käyttäytyminen, henkilöstön vastustus sekä resurssipula. Yhteenvetona voidaankin kertoa, että vain 25 prosenttia kaikista muutosprojekteista onnistuu ja kulkee tavoitteiden mukaisesti. Puolet projekteista joutuu joihinkin aikaisemmin luoteltuihin ongelmiin ja myöhästyvät aikataulusta, mutta valmistuvat lopulta. Jäljelle jäänyt 25 prosenttia muutosprojekteista epäonnistuu tai ei jostain syystä valmistu koskaan. (Lanning 1999, 132-134; Rastor 2004.) Vaikka aikatauluongelmat ovat yleisiä erilaisissa projekteissa, ei se silti saisi olla hyväksyttävää, vaan tähän pitäisi yrityksen panostaa paljon tulevissa uusissa projekteissa entistä enemmän, jotta keskiarvo saataisiin nostettua 2,4:stä.

Vastaajat toivoivat myös saavansa enemmän vaikutusmahdollisuutta muutosprosessissa sekä olivat sitä mieltä, etteivät saaneet riittävästi perehdytystä uuteen palkanlaskentaohjelmaan. Keskiarvot olivat näissä samoin myös alle 2,5. Mattila (2008, 54-55) korostaa työntekijöiden mielipiteiden tärkeyttä yrityksen johdolle, että usein juuri työntekijöillä on käytännön tasolla hyviä ehdotuksia ja ideoita, joita yrityksen johdon kannattaa kuunnella.

Tämä voi myös vahvistavaa organisaation eri tasojen välisiä sisäisiä suhteita ja auttaa tulevaisuudessa tulevilla muutoksissa. Niinpä Seutukeskuksen olisi suotavaa ottaa myös henkilöstö muutosprosessien suunnitteluun mukaan.

Kyselylomakkeessa kysyttiin henkilöstön mielipiteitä myös kysymyksiin muun muassa: onnistuiko palkanlaskentajärjestelmän vaihto mielestäni hyvin (2,7), sainko riittävästi tietoa uuden palkanlaskentaohjelman tarpeesta (2,6), pelkäsinkö, että en opi muutoksen tuomia uusia asioita (2,5) sekä mielestäni projektiryhmä onnistui hyvin muutosprosessissa (2,8).

Minua kiinnosti tietää, oliko selvästi havaittavissa joissakin kysymyksissä ikäjakauman vaikutus tuloksiin. Tarkemmin tutkiessa havaitsin yhtäläisyyden ainoastaan kysymyksessä ”pelkäsinkö, että en opi muutoksen tuomia uusia asioita”. Nuoremmat eivät kokeneet pelkoa uuden oppimiseen, mutta vanhemmissa ikäryhmissä vastaajat olivat vastanneet toisin. Yrityksen johdon olisi hyvä ottaa tämä huomioon ja antaa mahdollisuuden jokaiselle opiskella uudet asiat ja ohjelmat omassa tahdissaan. Tämä vähentäisi varmasti myös epävarmuutta uusia muutoksia kohtaan.

Vastaajien mielestä uuteen Populus palkanlaskentaohjelmaan siirtyminen tapahtui kokonaisuutena melko hyvin. Kokonaisarvosanaksi vastauksien perusteella saatiin 2,7.

Kolmannessa osiossa kysyttiin palkkahallinnon henkilöstöltä uudesta Populus- palkanlaskentaohjelmasta, oliko se tuonut luvattuja parannuksia työskentelyyn. Vastausvaihtoehdot olivat 1-5 välillä, 1 oli huonoin ja 5 oli paras. Kysymyksiä oli yhteensä neljä. Populus- ohjelma sai kysymyksien mukaan kokonaisarvosanaksi 3.

Tuloksia tarkastellessa oli ilo huomata, että vastaajista kukaan ei vastannut ”ei lainkaan” väittämään Populus- ohjelma on tehokkaampi käyttää kuin vanha ohjelma, kun taas ”erittäin hyvin” vastauksia oli jopa 5. Väittäjä sai vastauksista keskiarvoksi 3,6.

Ohjelman käyttö on helpottanut työtehtäviäni sekä Populus- ohjelma on helppokäyttöinen ja selkeä -väittämät saivat keskiarvoiksi 3,1 ja 3,0. Vastaukset jakaantuivat lähinnä 2-4 välille. Näiden kolmen väittämän tuloksista voidaan päätellä, että ohjelman vaihto on koettu kannattavaksi, koska käyttöhalu ja käytettävyys perustuvat nimenomaan henkilön itsensä tekemiin havaintoihin sekä käyttökokemuksiin niin kuin myös Kirvesmäki & Lankoski (2002, 55-57) on kirjoittanut. Myös kuva 2 havainnollistaa, miten koettu hyödyllisyys- ja helppokäyttöisyys muodostavat käyttäjän asenteen käyttöä kohtaan.

Viimeisessä väittämässä kysyttiin, oliko ohjelman vaihdon myötä palkkahallinnosta tullut ”paperiton konttori”. Väittäjä sai muihin kysymyksiin verrattuna myös huonointa vastausvaihto-

ehtoa jopa 8 ja vain yksi vastaajista oli valinnut vaihtoehdon 4 tai 5. Tämä johtuu mahdollisesti muutosvastarinnan ongelmista. Usein tutusta ja turvallisesta on vaikea luopua, oman työpaikan säilyminen pelottaa tai huoli taloudellisesta tilanteesta painaa. Useimmiten tämä on seurauksena siitä, että muutoksen sisältöä ei ole ymmärretty tai sisäistetty tarpeeksi hyvin. (Mattila 2008, 52- 53.)

Viimeisenä kyselylomakkeessa oli kaksi vapaavalintaista kysymystä. Kysymyksiin ei ollut pakko vastata, mutta lopulta yllätyin, kuinka paljon vastaajat olivat antaneet vastauksia. Kysymykset koskivat työtyytyväisyyden osa-aluetta sekä ohjelmamuutosta. Kysymyksissä haettiin kehitys- ja parannusehdotuksia työtyytyväisyyden lisäämiseen sekä uuden Populus- ohjelman käyttöön.

Työtyytyväisyydestä saadut vastaukset jakaantuivat selvästi kolmeen ryhmään. Vastaajat toivoivat, että palkkauksen tulisi olla kilpailukykyisempi sekä toivottiin kannustepalkkauksen käyttöönottoa. Palkkauksen kehittäminen oli eniten kirjoitettu kommentti, jolla työtyytyväisyyttä saataisiin nostettua vastaajien mielestä. Tämä oli yhteydessä myös kyselystä saatuun tulokseen, jossa yrityksen pitäisi panostaa tähän alueeseen, jos se vain on mahdollista taloudellisesti yrityksessä.

Toinen ryhmä oli työolosuhteet. Vastaajista usea oli kommentoinut haluavansa työrauhan takaisin melutasoa vähentämällä. Tämän koettiin huonontuneen avokonttorimalliin siirryttäessä remontin myötä. Tähän uskon vaikuttaneen se, että kun kysely tehtiin henkilöstölle joulukuussa 2010, oli juuri alle kuukausi sitten toteutettu muutos avokonttorimalliin.

Kun työympäristö on suunniteltu hyvin, se mahdollistaa täysipainoisen ja laadukkaan työn. Se tuo omalta osaltaan viihtyvyyttä, joka usein vaikuttaa työskentelyyn. Hyvä työilmapiiri on tarkoituksenmukainen, terveellinen, turvallinen sekä viihtyisä. Työolosuhteiden kehittämisessä on hyvä keskittyä kolmeen tärkeään alueeseen, jotka ovat työtilan toimivuus, kalusteiden ja työvälineiden rakenteet, ominaisuudet sekä säädöt ja järjestys ja siisteys. (Rauramo 2004, 113- 116)

Viimeisenä ryhmänä oli henkilöstön kuuntelu ja informointi. Henkilöstö on tärkeä mittari, joka määrittelee asioiden onnistumisen käytännössä, joten yrityksen kannattaa ehdottomasti hyödyntää tätä resurssia ja kuunnella heidän mielipiteitään ja näkökantaa asioista. Tiedottamisen suunnittelussa on otettava selville, keille tiedotetaan, mitä tiedotetaan, miksi tehdään, milloin tehdään, millä tavalla tehdään ja kuka tekee. Näin saadaan kokonaiskuva siitä, mitä on tapahtumassa ja miksi muutos pitäisi toteuttaa. (Lanning 1999, 54-55; Roukala 1998, 84-85.)

9 Yhteenveto ja jatkotoimenpiteet

Työssä tutkin Seutukeskus Oy Hämeen työtyytyväisyyttä, muutoshankkeen onnistumista sekä uuden palkanlaskentaohjelman käyttöä esimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta katsottuna. Työtyytyväisyyden nykytilannetta vertailin vuonna 2008 tehtyyn työtyytyväisyyskyselyyn. Kysely tehtiin 30 palkkahallinnossa työskenteleville palkanlaskijoille sekä esimiehille, joista 26 vastasi kyselyyn. Työ jakaantui teoriaosuuteen sekä itse tutkimukseen. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella tutkimustavalla, joka oli sähköisessä muodossa.

Tutkimuksessa ristiintaulukointia ei käytetty kovinkaan paljoa, joten mielestäni olisi tarpeellista toteuttaa kysely uudelleen tai ainakin analysoida tuloksia tarkemmin, jotta saataisiin tarkemmat tulokset ennen kuin tuloksien perusteella alettaisiin tehdä isompia muutoksia tulevaisuudessa toimintatapoihin.

Mielestäni oli mielenkiintoista analysoida tutkimustuloksia ja erityisesti kiinnosti nähdä, mihin suuntaan henkilöstön työtyytyväisyys on kehittynyt kahdessa vuodessa. Tämä toi erityisen mielekkyyden työtyytyväisyyden osuuteen, koska oli vertailukohta tuloksille. Työtyytyväisyyden osalta tulokset kertoivat kokonaisarvosanaksi 3,4, kun vuonna 2008 se oli 3,5, joten työtyytyväisyyden voi katsoa olevan samalla tasolla kuin muutama vuosi sitten. Vaikka työtyytyväisyys on pysynyt likimain samana, aina on hyvä pyrkiä parantamaan tuloksia.

Tutkimustuloksien sekä avoimien kysymysten perusteella tuli esille muutamia kehitysjatoksia Seutukeskuksen johdolle, joilla saataisiin työtyytyväisyyttä parannettua. Palkkauksen parantuminen oli suurin yksittäinen asia, joka nousi esille. Henkilöstö toivoi saavansa palkkausjärjestelmän ajan tasalle, jotta työtehtävät ja palkkaus olisi tasapainossa. On selvää, että yritys ei voi antaa jokaiselle palkankorotusta, mutta pienilläkin asioilla voidaan saada paljon aikaan. Olisiko yrityksen mahdollista esimerkiksi maksaa pientä korvausta henkilöstölle lomien aikana, kun he tekevät työparinsa työtehtäviä omien töiden ohella. Uskoisin, että tämä vaikuttaisi työn mielekkyyteen ja näin parantaisi työmotivaatiota. Koska Seutukeskuksella on laajat henkilökuntaedut käytössään, niiden laajentaminen ei ehkä tässä vaiheessa ole rahallisista keinoista tehokkain työmotivointivoinnin parantamiseen.

Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että palkkahallinnon henkilöstö on hyvin sitoutunut yritykseen. Tämä on iso voimavara, johon yrityksen kannattaa panostaa, jotta sitoutuneisuus pysyy jatkossakin yhtä korkealla. Henkilöstölle on hyväksi tuoda esiin, että heidän ammattitaitoaan ja tietämystä arvostetaan. Tutkimuksessa vastaajien mukaan yrityksen johto ei anna tarpeeksi vaikutusmahdollisuuksia eikä kuuntele työntekijöiden näkökantoja asioihin, jotka liittyvät heidän työhönsä. Kehitysehdotukseni yritykselle olisikin antaa laajempi vaikutusmahdollisuus asioihin ja päätöksiin, jotka koskevat palkkahallinnon henkilöstöä sekä kuunnella, mitä mieltä

he ovat asioista. Työntekijät ovat kuitenkin se ryhmä, joka itse työn tekee ja näin ovat asiantuntijoita monissa asioissa. Näin työntekijät kokisivat, että heidän tietämyksensä, tietotaitonsa ja työpanostuksensa ovat arvokkaita yritykselle.

Palkkahallinnossa työskentelevistä 35% on yli 55-vuotiaita, joten 5-10 vuoden kuluessa henkilöstön eläkkeelle siirtymisestä tulee isoja muutoksia palkkahallinnossa. Tähän asiaan tulisi jo hyvissä ajoin panostaa ja miettiä eri vaihtoehtoja pois jäävien tilalle vai muutetaanko tämän seurauksena laajemmin toimintatapoja, jotta uusia työntekijöitä ei tarvitse rekrytoida.

Uuden Populus- palkanlaskentaohjelman käyttöön vastaajat olivat tyytyväisiä ja heidän mielestään uusi ohjelma on nopeampi ja helpompi käyttää kuin vanha. Kuitenkaan uuden ohjelman myötä ei oltu siirrytty niin sanottuun "paperiseen konttorimalliin". Tässä varmastikin osasyynä on vanhojen tapojen vaikea muuttaminen. Tähän voisi auttaa yhteisten pelisääntöjen teko, joita kaikki noudattaisivat ja näin uusiin työtapoihin oppiminen ja luottaminen tapahtuisivat helpommin, kun kaikki tekisivät asiat samalla tavalla.

Ohjelmamuutoksesta tulleet tutkimustulokset olivat myös melko hyvät. Vastaajien mielestä muutosprojekti toteutui melko hyvin. Uusissa muutosprojekteissa tulevaisuudessa, on hyvä kiinnittää entistä enemmän huomiota seuraaviin asioihin: muutosprojektin aikataulutusta suunniteltaessa olisi hyvä perehtyä ja suunnitella se niin, että siinä olisi joustovaraa yllättävien tapahtumiin ja että siinä pystyttäisiin pysymään. Vastaajat toivoivat myös enemmän vaikutusvaltaa muutosprojektissa niin kuin jo aiemmin asiasta kerroin. Henkilöstön perehdyttämisestä uusien työvälineiden käyttöön toivottiin myös saavan lisää.

Tutkimus onnistui mielestäni kokonaisuutena hyvin. Tutkimuksen myötä tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset sekä muutamia kehityskohteita tuli esille, jotta jatkossa pystyttäisiin parempiin tuloksiin. Työn aihe oli itselleni erityisen mielekäs, koska työskentelen itse Seutukeskuksessa ja oli mielenkiintoista nähdä ja analysoida tutkimustuloksia.

Itselleni annan kritiikkiä opinnäytetyössäni aikataulussa pysymiseen. Opinnäytetyötä aloittaessani suunnittelin aikataulun tiiviimmäksi kuin, mitä se todellisuudessa tuli olemaan. Lisäksi jälkeenpäin olen huomannut, että teoriaa ja taustatietoja olisi ollut hyvä tutkia hieman laajemmin alueelta. Toisaalta en halunnut kuitenkaan laajentaa työtä kovin laajalle alueelle muutosjohtamisessa, vaan halusin keskittyä palkkahallinnon henkilöstön näkökulmiin. Kokonaisuutena työni onnistui mielestäni erittäin hyvin, ja toivon että työstäni ja itse tutkimuksesta olisi apua Seutukeskukselle tulevaisuudessa.

Lähteet

Kirjat

- Arikoski, J & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Dale Timpe, A. 1989. Mikä motivoi henkilöstöä. Espoo: Amer-yhtymä Oy.
- Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. 1990. Työn ilo, tekemisen vapaus. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Heiske, P. 1997. Hyvinvointia töhteisöön. Helsinki: Painotalo Miktor.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. osin uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. 1999. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Kirvesmäki, L & Lankoski, P. 2002. henkilökohtainen navigointi, periaatteita käyttöliittymien ja käyttökokemusten suunnitteluun. Klingendahl Paino Oy.
- Lanning H., Roiha, M. & Salminen A. 1999. Matkaopas muutokseen. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy
- Palvelulaitosten työnantajayhdistys ry. 2010. Palvelulaitosten työnantajayhdistyksen työehtosopimus 2010- 2011. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.
- Pessi, Y. 1999. Työilmapiiri. Helsinki: Hakapaino.
- Pugh, L. 2007. Change Management in Information Technologies. Great Britain: Ashgate Publishing Group.
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat- Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima.
- Roukala, V. 1998. Toiminnan muutoksen toteutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. 7. painos. Jyväskylä: Talentum Media O.
- Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Virtanen, P. 2000. Projektityö. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Åberg, L. 1994. Esimiehen viestintäopas. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Internet

Maatalousyrittäjien eläkelaitos. 2008. Työn organisointia. Viitattu 10.11.2010.

<http://www.mela.fi/Tyohyvinvointi/Voi-hyvin/Mista-tyohyvinvointi-tulee/Tyon-organisointia>

Mattson, M. 2004. Johdettu muutos työpaja. Rastor Oy. Viitattu 1.11.2010.

http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/hf/Rastor_tyopaja.pdf

Metodix.2011. Viitattu 3.1.2011.

(<http://www.metodix.com/showres.dll/fi/metodit/survey>)

Seutukeskus Oy Häme 2010. Johtavaa kunnallisen alan tukipalvelujen osaamista. Viitattu 25.10.2010.

http://www.seutukeskus.fi/portal/yhtion_esittely/

Julkaisut

Seutukeskus Oy Häme henkilöstöinfo 2010. Hämeenlinna

Kuvat

Kuva 1: Opinnäytetyön rakenne	10
Kuva 2: Koettu hyödyllisyys- ja helppokäyttöisyys muodostavat käyttäjän asenteen käyttöä kohtaan.(Davis 1989)	27

Kaaviot

Kaavio 1: Ikäjakautuma.....	29
Kaavio 2: Koulutus	30
Kaavio 3: Työasema yrityksessä	31
Kaavio 4: Työhistoria yrityksessä.....	31
Kaavio 5: Työtyytyväisyys, organisaatio	32
Kaavio 6: Työtyytyväisyys, yleiset työolosuhteet	33
Kaavio 7: Työtyytyväisyys, henkilökohtaiset työolosuhteet	34
Kaavio 8: Työtyytyväisyys, henkilöstön yhteishenki	35
Kaavio 9: Työtyytyväisyys, työn mielekkyys.....	36
Kaavio 10: Työtyytyväisyys, työn sisältö	37
Kaavio 11: Työtyytyväisyys, kannustaminen & motivointi	38
Kaavio 12: Ohjelmamuutos 1.....	39
Kaavio 13: Ohjelmamuutos 2.....	40
Kaavio 14: Ohjelmamuutos 3.....	40
Kaavio 15: Ohjelmamuutos 4.....	41
Kaavio 16: Ohjelmamuutos 5.....	41
Kaavio 17: Populus- ohjelman käyttö.....	43

Liitteet

Liite 1 kyselylomake

Taustatiedot					
1. Ikä	<input type="text" value="--Valitse tästä--"/>				
2. Koulutus	<input type="text" value="--Valitse tästä--"/>				
3. Työasema	<input type="text" value="--Valitse tästä--"/>				
4. Työhistoria yrityksessä	<input type="text" value="--Valitse tästä--"/>				
Työtyytyväisyys/Organisaation toiminta yleensä					
Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla (1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä)					
	1	2	3	4	5
5. Organisaatio on kehityshakuinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Organisaatiossa panostetaan henkilöstön hyvinvointiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Olen sitoutunut organisaation tavoitteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Toiminnan tavoitteista keskustellaan riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Organisaation toiminta on suunnitelmallista ja hallittua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Työtehtävät ja toimenkuvat on määritelty hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Kaikessa toiminnassa tuloksellisuus on tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Henkilöstöä kuunnellaan toiminnan kehittämisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Yhteistyö työtovereiden välillä toimii hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Yhteistyö eri työyksiköiden välillä toimii hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Työntekijöiden välillä vallitsee luottamus ja hyvä yhteishenki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Uskallan avoimesti ottaa erilaiset asiat esille työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Työntekijöihin suhtaudutaan oikeudenmukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Tiedottaminen organisaatiossa on avointa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Saan ohjeita ja neuvoja tarvittaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Tulen yleensä mielelläni töihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Työtehtäväni ovat vaihtelevia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Työtehtäväni ovat haasteellisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Työtehtävien kannalta työvälineet ja olosuhteet ovat kunnossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Voin vaikuttaa itseäni koskeviin asioihin työpaikallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Koen pystyväni suoriutumaan minulle asetetuista tavoitteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Minulla on varmuus työsuhteeni jatkumisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Nykyinen palkkani on oikeudenmukainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Palkkausjärjestelmä on kannustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Järjestelmämuutos

Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla (1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
29. Palkanlaskentajärjestelmän vaihto onnistui mielestäni hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Suhtaudun luottavaisesti ja positiivisesti tuleviin muutosprosesseihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Järjestelmän vaihto uuteen ei ahdistanut minua ollenkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Koin, että muutos oli suunniteltu huolella ja sujui aikataulussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Minulla oli vaikutusmahdollisuuksia muutosprosessissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Pelkäsin, että en opi muutoksen tuomia uusia asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Minut perehdytettiin riittävän hyvin uuteen palkanlaskentajärjestelmään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Opin muutosprosessin tuomat uudet asiat helposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Mielestäni sain riittävästi tietoa uuden palkanlaskentaohjelman tarpeesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Muutosprosessin toteutus oli mielestäni selkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Tiesin mitkä olivat muutosprosessin tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Minulla oli mahdollisuus vaikuttaa muutosprosessissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Mielestäni muutosprosessissa viestintä toimi riittävän hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Mielestäni projektiryhmä onnistui hyvin muutosprosessissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arvioi kuinka hyvin mielestäsi seuraavat asiat ovat toteutuneet uudessa palkanlaskentaohjelmassa

(1= Ei lainkaan, 5=Erittäin hyvin)

	1	2	3	4	5
43. Populus- ohjelma on tehokkaampi käyttää kuin vanha ohjelma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Ohjelman käyttö on helpottanut työtehtäviäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Palkkahallinnosta on tullut "paperiton" konitori	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46. Populus- ohjelma on helppokäyttöinen ja selkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vapaat kysymykset

47. Mitä parannettavaa ja kehitettävää Seutukeskus Oy Hämeellä olisi työtyytyväisyyden kannalta?

48. Parannus- ja kehitysehdotuksia palkanlaskentajärjestelmälle?

Tietojen lähetykset

Tallenna

Liite 2 Kyselylomakkeen vastaukset vapaisiin kysymyksiin

Mitä parannettavaa ja kehitettävää Seutukeskus Oy Hämeellä olisi työtyytyväisyyden kannalta?

- ❖ Pitäisi lisätä mahdollisuuksia edetä työssään. Työnantajan tulisi kehittää palkkauspoltiikkaansa enemmän motivoivammaksi.
- ❖ Henkilöstöä tulisi kuunnella etenkin työtehtäviä vaihdettaessa. Työnkuvat muuttuvat jatkuvasti, mieluisia töitä otetaan pois ja uusia heitetään tilalle. Mielipiteet eivät vaikuta mitenkään ja siirretään täysin toisenlaisiin tehtäviin kysymättä mitään.
- ❖ Avokonttori ei ainakaan paranna työtehoa.
- ❖ Saisiko seinät takaisin? Tai edes sermit käytävän puolelle?
- ❖ Toimivat työpisteet ja koneet
- ❖ Henkilöstöä tulisi oikeasti kuunnella eikä vain tuoda jo päätetty asia esille ikään kuin siihen olisi mahdollisuus vielä vaikuttaa. Kesälomiin sekä pitkiin sairauslomiin palkattava oikeat sijaistajat ettei poissaolevan töitä jätetä automaattisesti työparille.
- ❖ Palkka pitäisi olla kilpailukykyinen.
- ❖ Tiedottaminen ja ohjeistus pitäisi saada ajantasaiseksi oman työyksikön sisällä ja toisaalta myös koko yrityksessä. Palkkausta tulisi parantaa (huonommat palkat kuin esim. valtion vastaavassa palveluyksikössä) ja palkan määräytymisestä pitäisi olla kaikilla selkeä kuva. Työrauha pitäisi taata kaikille, avokonttorin hälyssä ei pysty keskittymään.
- ❖ Työntekijöitä pitäisi huomioida enemmän.
- ❖ Kannustuspalkkio työtehtävien mukaan.
- ❖ Muutosta avokonttoriksi ei ole hoidettu hyvin. Avokonttorissa tärkeintä on, että työrauha säilyy edelleen ja työpisteet eristetään niin hyvin, ettei niistä juurikaan ääniä kuulu ulkopuolelle.
- ❖ Uuden henkilön perehdyttäminen, tiedottamisen pelisäännöt, henkilöstöohjeiden ajantasaisuus ovat työn alla ja parantavat valmistuessaan työtyytyväisyyttä. Aitoa välittämistä ja yhdessä tekemisen meininkiä, sitoutumista ja avoimuutta lisää niin hyvä tulee.

Parannus- ja kehitysehdotuksia palkanlaskentajärjestelmälle?

- ❖ Palkanlaskentajärjestelmän toimintavarmuutta on kehitettävä. Palkkasihteerien tulee pystyä luottamaan ohjelman toimintaan. Toimittajan testausta lisättävä tai varattava aikaa testauksen suorittamiseen asiakkaan puolella esim. nimetään testausryhmä, jolle varataan aikaa testata ja toimittaja maksakoon ns. testauslisää.
- ❖ Luotettavuus paremmaksi.
- ❖ Ilmoitetut järjestelmävirheet pitäisi korjata, niin ohjelmasta tulisi toimiva. Monet ihan yksinkertaisia ja itsestään selviä juttuja, kuten että takautuvan pitäisi osata laskea lomakorvaus.

- ❖ Yhtenäiset ohjeet. Uuden päivityksen yhteydessä aiemmat ohjelman korjaukset eivät saa hävitä.
- ❖ Ohjelmien toimivuuden parantaminen.
- ❖ Ohjelmavirheiden korjaus pitäisi tapahtua heti.
- ❖ Perusasiat ohjelmassa saatava kuntoon ettei jokaista asiaa tarvitse aina käsin laskea tai päivityksen jälkeen epäillä sen toimivuutta.
- ❖ Yhtenäinen ajan tasalla oleva käsikirja ja sen ylläpito olisi ehdottoman tärkeää. koulutusta, kertausta myös perustiedoista, koska peruskoulutus jäi meiltä puuttumaan kokonaan ja koulutusta tarvitaan paljon, että opimme ymmärtämään miten esim. eri perustiedot vaikuttavat tietojen kertymiseen ja mistä tiedot haetaan esim. lomalisälaskennassa tai vuositilityksissä. Automaattisia ristiriitatarkistuksia.
- ❖ Ohjelma ylipäätään kuntoon.
- ❖ Olemassa olevat virheet korjataan ohjelmaan. Huolehditaan siitä että versiopäivityksessä ei vanhat virheet enää palaudu.
- ❖ Populus hyödyntää laajalti sähköistä ilmoittamista, suurin tarve saada projektin keskeneneräisyydet hoidettua ja keskittyä omien prosessien kriittiseen tarkasteluun.